



# KYL PYLÄ X: N KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN

**Tuomas Luukkonen**

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2017  
Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ko.



# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

LUUKKONEN TUOMAS  
Kylpylä X:n kilpailukyvyn parantaminen

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Joulukuu 2017

---

Opinnäytetyöni tarkastelee kylpylä X:n, (käytetään jatkossa nimeä kylpylä) liiketoiminnan kehittämistä. Tarkoituksena on selvittää nykyisen toiminnan rakenne ja sen kehittämisosa-alueet mahdollisimman kattavasti. Tärkeimpien avainlukujen kautta saadaan monipuolinen kuva yrityksen tämän hetkisestä liiketoiminnasta, sen vahvuuksista, heikkouksista ja mahdollisuuksista. Työn tarkoitus ja samalla myös tavoite on löytää kylpylälle kehittämisideoita kävijämäärien ja myynnin lisäämiseksi, sekä saada aikaan toiminnan tehostamista parantaen yrityksen kilpailukykyä.

Työn teoriaosuus rakentuu kilpailukykyyn, sen määrittämiseen ja kehittämiseen liittyviin kirjallisiin sekä elektronisiin lähteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoiminnan kehittämistä ja johtamista, asiakaslähtöistä palvelumuotoilua, sekä valmentavaa johtajuutta. Työn teoriaosuus sisältää myös benchmarking-menetelmän.

Tämän työn tutkimus, eli empiirinen osuus on asiakaskysely, joka toteutettiin kylpylän eri asiakaskohderyhmille. Kysely toteutettiin keväällä 2017 ja sen tarkoitus oli käsitellä kylpylän liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimustuloksista saatiin arvokasta tietoa, joka toimii osana kehityssuunnitelmaa kylpylän liiketoiminnan ja kilpailukyvyn parantamiseksi lähitulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulokset sekä nykytilan analysointi osoittavat, että nykytilassa on paljon potentiaalia liiketoiminnan kehittämiseen sekä korjattavia asioita parantamaan kannattavuutta. Opinnäytetyön pohjalta oli mahdollista muodostaa selkeitä kehitysideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimustulokset antoivat myös aihetta jatkotutkimuksille.

---

Asiasanat: liiketoiminnan kehittäminen, kilpailukyky, kilpailuetu, kilpailija-analyysi, valmentava johtajuus, benchmarking, palvelumuotoilu

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master of Hospitality Management  
Master's Degree in Management of Service Business

LUUKKONEN, TUOMAS:  
Improvement of X Spa's Competitiveness

Master's thesis 85 pages, appendices 6 pages  
December 2017

---

This thesis examines the business development situation of X spa, later referred to here as spa. The target of the thesis is to clarify the structure of the current business development activities and the most critical development areas. By analysing the business key figures, a comprehensive picture can be formed of the spa's current business activities, strengths, weaknesses and possibilities can be formed. The purpose and also the main goal of the thesis work is to create new development targets for the spa to increase the number of customers and sales and also to enhance the daily operations and by doing that also increase the spa's competitiveness.

The theoretical part of the thesis is based on written and electrical sources related to competitiveness and development of competitiveness. Business development and leadership are covered in the theoretical part and the focus areas are customer oriented service building and coaching management and as well as benchmarking process is presented.

The empirical part of this thesis is a customer survey, which was conducted among the spa's different customer target groups during the spring of 2017. The purpose of the survey was to analyse the business development of the spa. The survey results provided valuable information and the results will act as an important part of the development plan aiming to improve the business activities and competitiveness of the spa in the near future.

The survey results and the analysis of the current status indicate that there is a lot of potential for development of business activities. According to the results, some activities need to be improved which will then lead to increased profitability. Based on the thesis results, it was possible to identify distinct development ideas and targets for business development purposes. The results also suggested that further research would be valuable.

Key words: business development, competitiveness, competitive, competitor analysis, coaching leadership, benchmarking, service design

---

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2 Lähtökohdat tutkimukselle .....	7
1.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja työn raja- aus .....	7
1.4 Yritysesittely .....	8
1.5 Työn toteutus ja hypoteesit .....	9
2 KYLPYLÄN NYKYTOIMINTA .....	11
2.1 Toiminnan esittely .....	11
2.2 Kylpylän keskeiset avainluvut .....	14
2.3 Hiljaisen kauden tunnusluvut tarkkailussa.....	19
2.4 Kylpylän SWOT-Analyysi .....	23
3 KILPAILUKYKY .....	26
3.1 Kilpailukyvyn määrittäminen .....	26
3.2 Missio ja arvot .....	27
3.3 Visio.....	28
3.4 Kilpailukyvyn kehittämisen lähtökohdat .....	29
3.5 Kilpailuetu .....	31
3.6 Benchmarking .....	36
4 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	43
4.1 Jatkuva kehittäminen .....	43
4.2 Liikeidealla kilpailuetua .....	45
4.3 Valmentava johtajuus .....	46
5 PALVELUMUOTOILU .....	52
5.1 Asiakaslähtöinen yritystoiminta .....	52
5.2 Palvelusafari ja kokeilukulttuuri .....	55
5.3 Palvelumuotoilu käytännön kokeiluna kylpylässä.....	57
6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	61
6.1 Tutkimusongelma .....	61
6.2 Tutkimuksen menetelmä.....	62
6.3 Tutkimuksen kulku .....	66
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	67
8. LOPPUYHTEENVETO JA POHDINTA.....	74
LÄHTEET.....	78
LIITTEET .....	80
Liite 1. Kysymyslomake.....	80

Liite 2. Järvisydän kysymykset .....	84
--------------------------------------	----

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Matkailun tilanne Vaasassa on viime vuosina muuttunut haastavammaksi. Alueen veto-voimaisuutta ovat heikentäneet matkailutarjonnan ja palvelujen väheneminen. Lisäksi vallitseva taloustilanne ei ole ollut suotuisa matkailupalvelujen käyttämiseen. Asiakkaiden rahankäytöstä on tullut tarkempaa ja toisaalta myös tarkasteltavan yrityksen investoinnit ovat olleet vähäisiä parantamaan kilpailukykyä.

Yritystoiminnassa muutos on välttämätöntä, mikäli halutaan menestyä. Viisas yritys osaa kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan ottaen huomioon omat ja muiden kokemukset siten, että toiminta vastaa ennakoivasti toimintaympäristön ja sen eri toimijaryhmien vaatimuksiin noudattaen win win-periaattetta. (Vilkkumaa 2007, 153.)

Sijainti maamme länsirannikolla mahdollistaa yhteydet useaan eri suuntaan vaihtoehtoisilla liikennekalustoilla. Vaasasta lähtee päivittäin useita junia eri puolille Suomea. Viime vuosina radan sähköistäminen on mahdollistanut myös nopeat Pendolino yhteydet esimerkiksi Helsinkiin. Näin saavutettavuus on parantunut. Vaasassa on myös vilkas ja toimiva lentokenttä. Kolmantena toimivana osa-alueena on laivaliikenne, jota hallinnoi sekä Vaasan että Uumajan kaupungit. Nykyinen laivayhtiö Wasaline on viime aikoina tehostanut toimintaansa ja matkustajamäärät ovat selkeästi nousseet.

Aspro Parks omistama kylpylä sijaitsee Vaskiluodossa, Vaasan keskustan läheisyydessä. Kylpylän vieressä toimii Restel ketjun Cumulus Resorts hotelli. Toisin kuin esimerkiksi Tampereella Rantasipi Eden, kylpylä ja hotelli eivät ole Vaasassa samalla omistajalla. Tämä aiheuttaa myös tiettyjä eroavaisuuksia, jotka tosin ovat näkyneet vasta viime vuosien toiminnassa.

Aspro Parks ketjuun kuuluu myös leirintäalue Top Camping Vaasa, joka sijaitsee kävelymatkan päässä kylpylästä. Leirintäalue on avoinna vain kesäkauden, mutta toimii tärkeänä tulosityksikkönä osana alueen matkailua. Puistot muodostavat yhdessä houkuttelevan ja toimivan yhteistarjonnan.

Kylpylä tarjoaa matkailijoille ja Vaasan seudun asukkaille tärkeän matkailupalvelun. Tällä on suuri merkitys koko kaupungin matkailuun, matkailutuloon sekä olennaisimpien

vetovoimatekijöiden muodostuksessa. Ympärivuotisen toiminnan kautta olemme merkittävin alueellinen matkailutoimija.

## **1.2 Lähtökohdat tutkimukselle**

Toimin Puuharyhmä Oyj:n kylpylä & vesipuiston sekä leirintäalue Top Camping Vaasan puistonjohtajana. Tässä tehtävässä olen toiminut vuodesta 2008 lähtien. Ennen puistojen johtajuutta olen toiminut huvipuisto Wasalandiassa sekä kylpylässä vuodesta 2000 lähtien eri tehtävissä.

Olen nähnyt puistojen eri kehitysvaiheita ja etenkin viime vuosina havainnut muutoksia vuosittaisissa kävijämäärissä ja sitä kautta liikevaihdossa, niin sesonkiaikoina kuin hiljaisempina ajankohtina. Osa johtuu varmasti vallitsevasta taloustilanteesta, mutta muitakin tekijöitä on syytä selvittää. Olen johtanut yksiköitä haasteellisena aikana. Yleinen taloustilanne on heikentynyt, säät ovat olleet vaihtelevia ja kilpailu alalla on kovaa. Vuonna 2016 jouduimme sulkemaan yhden yksikön. Huvipuisto Wasalandian toiminta lopetettiin johtuen liiketoiminnan kannattamattomuudesta.

Kehitystehtäväni keskittyy kylpylään. Hyvä lähitulevaisuuden kehityssuunnitelma, sekä kilpailukyvyyn kehittäminen ovat kylpylän toiminnan turvaamisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Teen tehtävän samalla tarvelähtöisesti työnantajalleni, joka on Aspro Parks. Espanjalainen emoyhtiömme omistaa ja hallinnoi yli 40 puistoa eri puolilla Eurooppaa sekä on yksi johtavista ja suurimmista operaattoreista. Yrityksen toimintaan sisältyy vesipuistoja, eläinpuistoja, huvipuistoja, akvaarioita sekä eksoottisia trooppisia puistoja. Aspro Parks on perustettu 1991 ja se on kasvanut nopeasti kyvykkyysstrategian kautta kasvavaksi ja kannattavaksi yhtiöksi. (Aspro Parks 2016.) Suomessa ryhmäämme kuuluvat Puuhamaa, Serena ja Visulahti Vaasan yksikköjen lisäksi. Kokonaisuudessa Suomen puistot ovat tällä hetkellä noin kolme prosenttia koko yhtiön liikevaihdosta.

## **1.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja työn rajaus**

Opinnäyte käsittelee kylpylän kilpailukyvyyn parantamisista. Teoreettinen viitekehys on muodostettu erilaisista kilpailukykyyn, liiketoiminnan kehittämiseen, strategiseen johtoon

laskentatoimeen sekä valmentavaan johtajuuteen liittyvistä lähdeeteoksista. Lisäksi tarkastelen liiketoimintaa ja sen kehittämistä asiakasnäkökulmasta palvelumuotoilun kautta, sekä haen toimintamalleja kilpailijoilta benchmarking-menetelmää käyttäen.

Tutkimukseni tavoitteena on käydä läpi kylpylän nykyinen toimintamalli asiakasnäkökulman kautta, analysoida sitä kriittisesti, sekä löytää rakentavia kehitysideoita tulevaisuuteen. Tavoitteena on myös selvittää aluksi tutkimuksen tueksi ja lähtökohdaksi nykyisen tuotto- ja kulurakenteen koostumus, sekä sen merkitys tulokselle valituille tarkasteluajanjaksoille.

Empiirinen osa-alue muodostui tekemällä keväällä 2017 asiakaskysely kylpylän asiakkaille. Kokemusperäistä tutkimusta haetaan työssä asiakasnäkökulman kautta palvelumuotoilua sekä benchmarkingia hyväksikäyttäen. Eri menetelmien käytön avulla on tarkoitus saada syvennettyä näkökulmaa mitä ja miten toimintaa pitäisi lähteä kehittämään. Tavoitteenani on löytää ja ylläpitää selkeä punainen lanka teorian ja empirian välille.

## **1.4 Yritysesittely**

Kylpylä perustettiin vuonna 1992 täydentämään ja tehostamaan olemassa olevaa huvipuisto Wasalandiaa. Kaupunki investoi huomattavan summan parantamaan alueen matkailun vetovoimaa ja tarjontaa. 1990-luvulla laivaliikenne oli merkittävässä roolissa Tax-free matkailun muodossa Merenkurkussa. Tämä näkyi tuon aikakauden asiakasmäärissä positiivisella tavalla.

Kylpylälle muodostui uusi omistuspohja, kun Tervakosken Puuhamaa Oyj liitti puiston konserniin 1.6.2001. Puuharyhmä konserniin kuuluivat lisäksi Wasalandia, Puuhamaa, Visulahti, vesipuisto Serena ja Top camping-leirintäalueet Vaasassa sekä Mikkeliissä. Vaasan kaupunki halusi löytää toiminnalle tuolloin osaavan ja dynaamisen toimijan, jolla on kokemusta ja näkemystä laaja-alaisesti tämän liiketoiminnan parista. Ulkovesipuisto-laajennus tehtiin kylpylään uudistuksena vuonna 2006.

Kaupunki halusi turvata toimintojen jatkumisen ja osallistui huomattavalla osuudella niin markkinointiin kuin allasalueen ja tilojen lämmityskuluihin. Vuonna 2012 kaupungin



asettama kylpyläkiinteistötoiminta lakkasi kaupungin toimesta ja koko kulu siirtyi Puuharyhmälle. Markkinointiyhteistyö jatkui kuitenkin aina vuoteen 2016 asti. Merkittävä käänne omistajanvaihtomuutoksessa tapahtui 2.3.2007, kun espanjalainen Aspro Ocio S.A siirtyi osakekannan pääomistajaksi. Puuhamaa konserni säilyi vielä tällöin emoyhtiönä ja toiminta jatkui muuten normaalisti. Seuraavassa vaiheessa Aspro Ocio osti 10.1.2008 koko Puuharyhmän osakkeet pääomistajilta. Yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa, kehittää asiakaslähtöisesti ja suunnitelmallisesti eri palveluita sekä vetovoimaa ja markkinoida niitä mahdollisimman tehokkaasti.

Kylpylä on olemassa siksi, että sen tarjoamat matkailupalvelut ja tuotteet parantavat ihmisten vapaa-ajanviettomahdollisuuksia sekä tuottavat henkistä hyvinvointia. Missiona on tuottaa asiakkaille mielihyvää ja kokemuksia rahaa vastaan. Toiminnassa korostuvat laatu, turvallisuus sekä asiakaslähtöinen toiminta. Monipuoliset ja hyvin erityyppiset palvelut tarjoavat mahdollisuuden mielenkiintoiseen vapaa-ajanviettoon, tuovat lisää matkailijoita ja matkailutuloa kaupunkiin sekä parantavat kaupungin yleistä vetovoimaa ja viihtyvyyttä. Missioon kuuluu lisäksi eri keinot tuottaa oheispalveluja muulle elinkeinolle, tarjota kesätyöpaikkoja nuorille sekä kehittää monipuolisia ja laadukkaita palveluita.

Kylpylän toiminta perustuu vapaa-ajan matkailuun ja rentoutumiseen. Asiakkaina on kaikkia ikäryhmiä niin sanotusti ”vauvasta vaariin”. Kylpylä tarjoaa viikonloppuisin vauvauintia, arkisin aamu-uintia sekä uimakouluja. Pääkohderyhmänä ovat lapsiperheet ja suosituin lipputuote onkin perhelippu. Arkipäivät ovat nykytilassa kylpylälle rauhallisempaa aikaa, kun taas viikonloppuisin ja loma-aikoina on enemmän asiakasvirtaa. Suosituimmat ja vilkkaimmat ajanjaksot ovat ehdottomasti kaikki koulujen loma-ajat kuten syyslomat, hiihtolomat, joululoma sekä kokonaisuudessa kesän aika.

## **1.5 Työn toteutus ja hypoteesit**

Tutkin eri lähdeaineistojen kautta kilpailukykyyn ja yrityksen kannattavaan toimintaan liittyviä olennaisimpia asioita. Ensimmäiseksi tulen kartoittamaan kylpylän nykytilan ja siihen liittyvät toimintaan vaikuttavat keskeisimmät tekijät. Seuraavaksi tutkin yrityksen kannattavaa liiketoimintaa, sen kehittämistä ja siihen liittyviä menestystekijöitä, sekä pei-

laan nykyistä toimintaa teorian kautta. Tulen tutkimaan kilpailukykyä ja sen tehostamiseen, sekä parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tutkimuksen tukimenetelminä käytän SWOT-analyysii, palvelumuotoilua sekä benchmarkingia.

Empiirisen osion ja asiakaskyselyn toteutan kylpylän asiakkaille tapaustutkimuksena keväällä 2017. Tarkoitus on käyttää nykytilassa havaittuja tuloksia hyödyksi valitussa tutkimusmenetelmässä. Saamani palautteen muodossa analysoin johtopäätökset sekä teen parannusehdotukset niiden pohjalta liiketoiminnan kehittämistoimenpiteiksi. Ennusteeni on, että kylpylän toiminnassa on parannettavaa ja kilpailukykyä voidaan parantaa eri osa-alueilla. Oletukseni on myös, että melko pienilläkin teoilla ja muutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia lopputulokseen. Uskon löytäväni työn kautta liiketoiminnan tämän hetken oleellisimpia vahvuuksia, joista on pidettävä kiinni, sekä myös selkeästi kehitettäviä toiminnallisia alueita organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi.

## 2 KYLPYLÄN NYKYTOIMINTA

### 2.1 Toiminnan esittely

Kylpylä on 90-luvun kiinteistökokonaisuus, joka koostuu kolmesta eri kerroksesta. Pohjakerroksessa on huoltotilat sekä tekniset tilat. Välikerroksessa sijaitsee hyvinvointiasaston huonetiloja sekä kokoustila. Yhteensä huoneita on 10 kpl. Pääkerroksessa on kylpylätilat, jotka muodostuvat ravintolatilasta, pukuhuoneista, suihku /saunatiloista, sekä suuresta allasalueesta (noin 1 100 neliömetriä). Lisäksi kylpylään kuuluu läpi vuoden avoinna oleva ulkoallas ja kesällä suuri ulkovesipuisto liukumäkineen ja altaineen. Tontti on osa Aspro Parks omistusta.



KUVA 1. Kylpylä ja ulkovesipuisto kesällä 2016

Kylpylässä toimii vastaanoton yhteydessä pienimuotoinen kauppa. Aulatiloissa on kylpylän pääravintola. Allastiloissa löytyy allasbaari sekä ulkoravintola vesipuiston aukioloaikoina. Pukuhuoneiden yhteydessä sijaitseva Solarium on ympärivuoden toimivana lisäpalveluna. Kylpylällä on vuokralaisina tällä hetkellä hyvinvointiasastolla kampaaja, naprapaatti/ hieroja, sekä jalkahoitaja. Loppuvuodesta 2016 toiminnan aloitti vuokralaisina myös Pietarsaaren työklänikka, joka toimii osana Härmän Kuntoutusta.

Kylpyläkäynti on yrityksen päätuote. Se voi koostua erilaisista vaihtoehdoista. Aamuinti on arkisin klo 7-10 edullisin vaihtoehto käydä kylpylässä. Aikuisille ja lapsille on

oma hinta, perheille on tarjolla kesäkauden ulkopuolelle perhelippuvaihtoehto. Opiskelijat ja eläkeläiset saavat alennusta normaalihinnoista. Lisäksi kylpylän tuotteina ovat uimakoulut, vauvauinti, syntymäpäiväjuhlat, Tyky-paketit sekä tapahtumat. Tärkeän osan alueen muodostavat myös ryhmät ja hotelliasiakkaat, joille löytyy omat paketit ja hinnat. Päätuotteisiin voi tulla ajoittain muutoksia hinnanalennuksilla markkinointipromootioiden kautta.

Kylpylä on avoinna ympäri vuoden, mutta syksyllä se on kiinni noin kuuden viikon vuosihoitotauon ajan. Yleensä kylpylä on tammikuussa huoltoviikon ajan suljettuna. Kylpylä on avoinna arki-aamuisin klo 7.00 sekä sulkeutuu klo 20.00. Perjantaisin ja lauantaisin kylpylä on avoinna klo 21.00 asti. Kesällä ulkovesipuiston ollessa avoinna kylpylä on avoinna klo 10.00 ja ulkovesipuisto klo 11.00 -19.00. Toimintaa on mahdollista laajentaa normaalien aukioloaikojen ulkopuolelle esimerkiksi yksityistilaisuuksien yhteydessä. Toiminnassa on selkeät kävijä - sekä myyntierot sesonkien aikana ja niiden ulkopuolella. Sesongilla tarkoitetaan pääosin lomakausia. Sesonkien ulkopuolisella ajalla kaikkia niitä ajanjaksoja, jolloin asiakkaille ei ole lomaa.

Kylpylän vesimäärä on yhteensä 1000 kuutiota. Asiakkaita saa olla allastiloissa maksimissaan samanaikaisesti 700, yhteensä kuitenkin eri tiloissa voi olla noin 1000 asiakasta. Kesäisin vesipuiston aukioloaikana asiakasmäärät lähes tuplaantuvat. Kylpylän lämmityksenä on sähkö ja kaukolämpö. Kiinteistön lämmitykseen menee kuukausi- ja vuositasolla merkittävä osuus liikevaihdosta. Allasveden on oltava vauvauinnin vuoksi yli +32c sekä ilman vähintään saman lämpöistä.

Kylpylään tehdään vuosittain korjaus ja huoltotoimenpiteitä, mutta suurempi peruskorjaus on koko laitokselle tekemättä. Viimeisin merkittävä ja laajempi korjaus tehtiin uudella kylpylän pääkatto sekä välikattoja vuonna 2014. Kustannus projektista oli noin 1200 000 €. Samaan aikaan tehtiin myös pienempiä uudistuksia kylpylän tiloihin. Viimeisin merkittävin laitehankinnallinen investointi oli koko ulkovesipuiston rakentaminen vuonna 2006. Tämän jälkeen ei ole tehty mitään merkittäviä uudistuksia.



KUVA 2. Allasosasto

Kylpylässä on henkilökuntaa yhteensä noin 50 henkilöä. Vakituksia on tästä seitsemän henkilöä, muut ovat osa-aikaisia. Tiettyt toiminnot kuten uimakoulu ja vauvauinti tarvitsevat omat vetäjät ja sitä kautta henkilökunnan yhteismäärä on suurempi. Kylpylässä toimii tiimiorganisaatio neljän eri tiimin kautta. Nämä ovat kassa ja kauppatiimi, valvojat ja vauvauinnin vetäjät, ravintola, sekä huolto. Nykyinen henkilökunta toimii tarvittaessa eri tehtävissä ja ainakin kiireaikoina tukee toisen tiimin toimintaa. Pienellä henkilöstöllä tämän merkitys on tärkeää. Vakinaisen henkilökunnan vaihtuvuus on pientä, kun taas kesän henkilökunta uusiutuu lähes vuosittain.

Kylpylän organisaatiossa on matala johtamisrakenne. Tällä tarkoitetaan, että kaikilla osastoilla ei ole esimiehiä, jonka vuoksi monet liiketoiminnan osa-alueet ovat yhden ihmisen vastuulla. Puistonjohtajan, eli kylpylän johtajan tehtävään kuuluu vastata henkilöstöjohtamisesta, talousjohtamisesta sekä markkinoinnista. Organisaatiossa hänellä on apuna eri tiimiorganisaatiot, joiden jokaisen johdossa on oma esimies.

Tiimiorganisaation kautta tiimiesimiehet johtavat tiimejään ja puistonjohtajilla on tiivislinkki esimiehiin. Johtajan on kyettävä ja osattava tehdä sitä kaikkea, mitä edellytetään työntekijöiltä. Kyseinen toimintatapa sitouttaa koko henkilöstöä yhteiseksi voimavaraksi

ja samalla johtajana voin nähdä työntekijöiden toimintaa, sekä toimintaympäristön kehittäviä osa-alueita paremmin.

## 2.2 Kylpylän keskeiset avainluvut

Ulkoisen, eli lakisääteisen laskentatoimen lisäksi toinen yrityksen laskentatoimen pääalue on sisäinen laskentatoimi, eli johdon laskentatoimi. Käytettäessä nimitystä johdon laskentatoimi, halutaan korostaa erityisesti laskentatoimen roolia taloudellisen päätöksen avustamisessa. Johdon laskentatoimi käyttää yrityksen kirjanpidon tuottamaa dataa, joka täyttää ulkoiselle laskentatoimelle asetetut kriteerit, mutta palvelee eri osa-alueilla yrityksen sisällä tarkkailu- ja analyysilaskelmien avulla tapahtuvaa talouden ohjausta. (Puolamäki 2007, 58.)

Johdon sisäinen laskentatoimen tehtävä on proaktiivinen. Tuotetun informaation on tuotava esiin yrityksen tulevaa tilaa sen sisäisistä lähtökohdista. Tämän vuoksi on tärkeää, että informaatio esitetään sellaisessa muodossa ja sellaisella kielellä jota kohdeyleisön on mahdollisimman helppo ymmärtää. Tilastollinen seuranta vuosikellon eri ajanjaksoina on liiketoiminnalle keskeistä. (Puolamäki 2007, 58–60.)

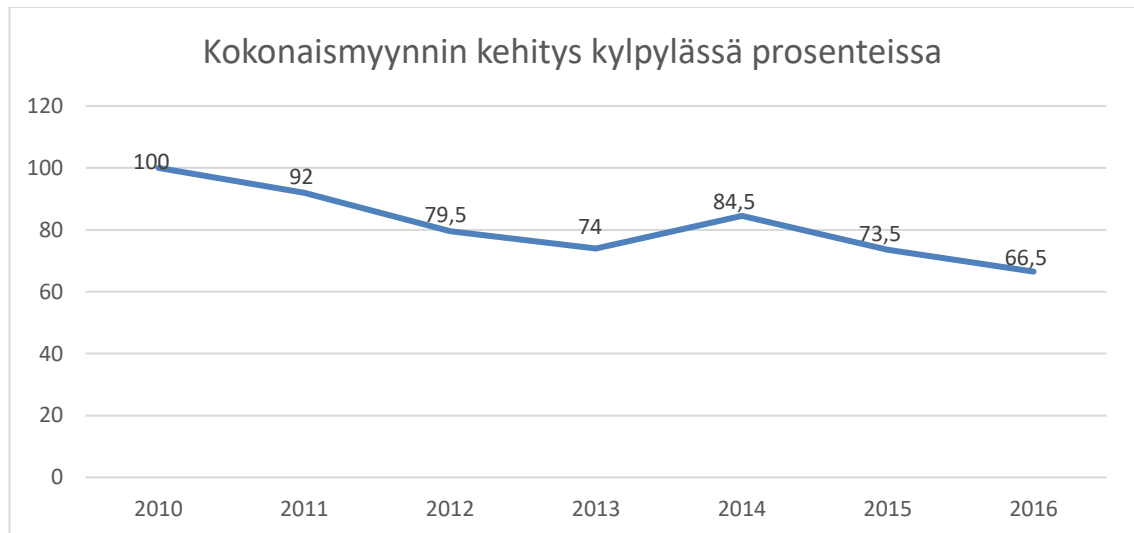
Yrityksen talouden ohjauksessa on kyse panos-tuotosprosessin talouden hallinnasta. Tällä tavoitellaan kannattavuutta niin, että yrityksen suoritteista maksetaan enemmän kuin niiden tuottamisesta aiheutuu kustannuksia. Yrityksen olemassaolon kannalta keskeistä on tehokkuus, joka määrittää yrityksen tuottavuuden. Jos yritys ei kykene toimimaan tehokkaasti kilpailijoihinsa nähden, markkinoiden asettamat hinnat eivät riitä sellaisiin tuottoihin, joilla katetaan yrityksen kustannukset. Yritys voi toimia hetken tehottomasti ja tuottamatta, mutta mikäli tällainen toiminta jatkuu pidemmän aikaa, yritys lopettaa toimintansa. Tuottavuuden oleellinen kysymys on, paljonko tuotosta saadaan aikaan tietyllä panostuksella. (Puolamäki 2007, 61–63.) ”Jokaisen yrityksen pitää parantaa kannattavuutta ja tuottavuutta jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan kansainvälisten asiakkaiden yhä korkeampiin vaatimuksiin ja voittamaan parhaat kilpailijat” (Anttila & Lecklin 2016, 168.)

Yritystoiminnan kannattavuuden määrittämisessä nykytilan tuntemus luo perustan strategiselle oppimiselle ja kehittämiselle. Erilaiset, myynnin ja kustannusten tunnusluvut sekä



mittarit antavat kuvausta liiketoiminnan tilasta. Strategisella oppimisella tarkoitetaan sitä, että ymmärretään eri taustalla olevien tekijöiden vaikutusta tunnuslukuihin. Etenkin johdolle toiminnan mittaaminen on keskeistä ja välttämätöntä. (Simons & Hyötyläinen 2009, 255.)

Tarkasteltuna kylpylän kokonaismyyntiä ja sen kehitystä, voimme nähdä valitulla tarkastelujaksolla lähes lineaarista laskua (kuvio 1). Kylpylässä myynneistä tulee 77 % lippu- tuloista, 17,5% ravintolamyynteistä, 2,5% kaupanmyynnistä sekä muu myynti 3% muodostuu hoito-osaston yrittäjien ja pyyhkeiden vuokrista. Lipputuotot ovat merkittävimmässä avainasemassa ja niiden rooli korostuu kokonaismyynnissä. Ravintolan myynneissä on tapahtunut selkeää laskua. Pääsyynä ovat hotellin asiakkaat, jotka käyttivät ennen huomattavasti enemmän kylpylän ravintolapalveluita kuin nykyään.



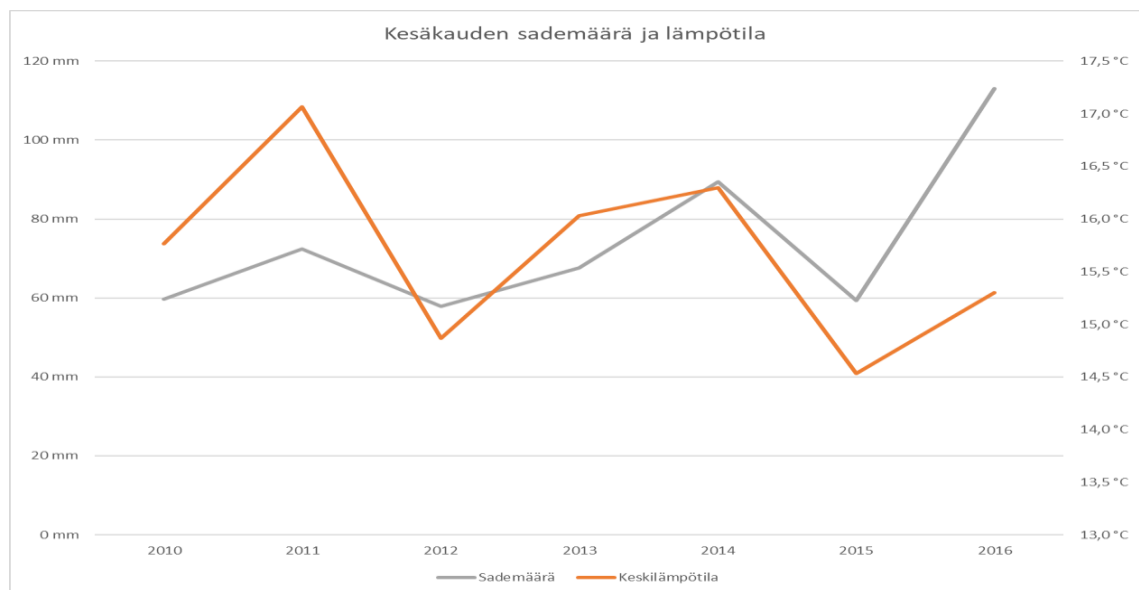
KUVIO 1. Kokonaismyynnin kehitys kylpylässä vuositasolla prosenteissa (IAVAA 2010–2016)

Vaikka myynti ei ole ollut vuosittain tasaisesti vähenevää, silti selkeästi merkittävää laskua on tapahtunut. Jos vertaamme ristiin 2010 ja 2016 vuotta kokonaismyynti on vähentynyt prosentuaalisesti 33,5%. Viime vuosien myynnin ja kävijöiden lasku on johtunut pääosin merkittävimpien lomakausien kävijöiden vähenemisellä. Kesällä sääolosuhteilla on toimintaan merkittävä vaikutus. Aurinkoisen ja sateisen viikon myynnillinen ero voi olla jopa yli 50 %. Kylpylä toimii haastavassa toimintaympäristössä muuttuvien sääolosuhteiden vuoksi. Talvella kovat pakkaset nostavat kulurakennetta ja saavat osan asiakkaista pysymään vain kotona. Toisaalta kylmä ja talviset olosuhteet tuovat lisää asiakkaita

kylpylän ja tropiikin lämpöön. Tämä on yksi ehdoton kilpailuetu ja työväline. Kesällä säillä on vielä suurempi merkitys. Sateinen ja viileä kesä vähentävät merkittävästi kävijöitä ja sitä kautta koko vuoden tulosta.

Ilmatieteen laitoksen mitattujen sademäärien ja keskilämpötilojen perusteella kesäkaudella, eli kesäkuusta elokuulle, voidaan nähdä selkeitä eroja kesien osalta (kuvio 2). Kylpylälle valitulla tarkastelujaksolla sekä liikevaihto ja asiakasmäärä olivat parhaita vuonna 2010. Parannusta tapahtui vuonna 2014 edelliseen kauteen verrattuna.

Säätilastoissa lämpimin kesä on selkeästi ollut vuonna 2011, vaikka sademäärä on ollut hieman runsaampaa kuin vuonna 2010. Samoin voidaan nähdä tilastollisesti 2014 kesän olleen lämpimämpi, tosin myös hieman sateisempi. Muuten voimme nähdä sademäärän seuraavan keskilämpötilaa. Tarkastelujakson heikoimpana vuonna tuloksellisesti, eli vuonna 2016 voimme nähdä selkeän sademäärän kasvun sekä yleisesti heikon ja alhaisemman keskilämpötilan. Sama pätee erityisesti myös 2015 kauden keskilämpötilaan. (Ilmatieteenlaitos 2017.)

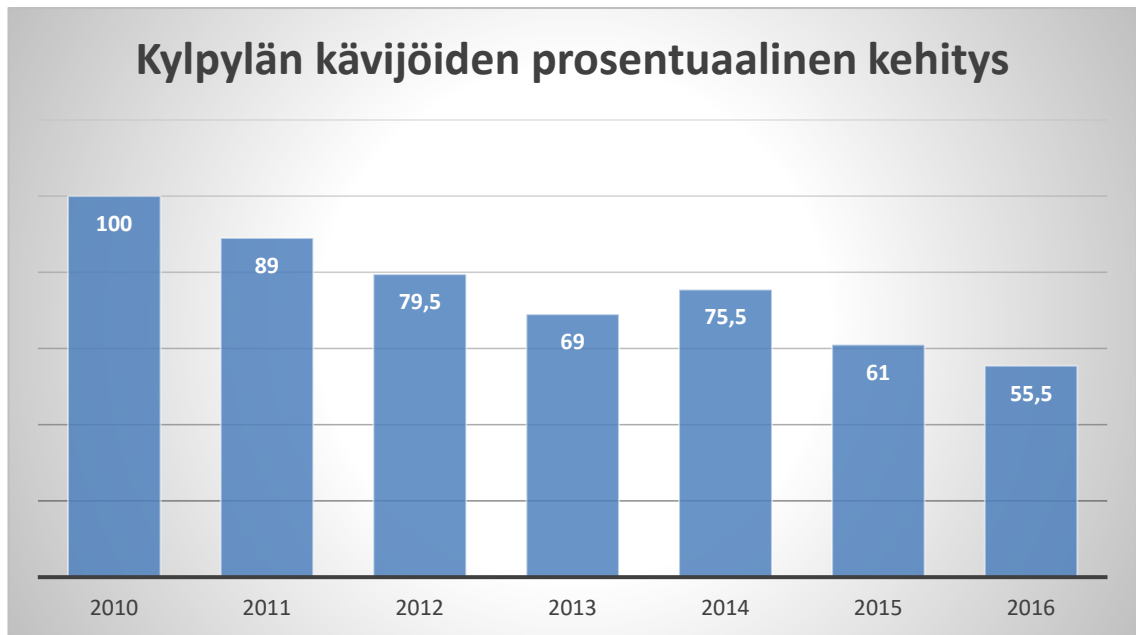


KUVIO 2. Kesäkauden keskimääräinen sademäärä ja lämpötila kehitys (Ilmatieteenlaitos 2017)

Vuonna 2014 kylpylä pystyi parantamaan kokonaismyyntiä. Tässä oli aurinkoisemmalla kesällä ja erityisesti lämpimällä heinäkuulla suuri merkitys, jota tukevat myös Ilmatie-



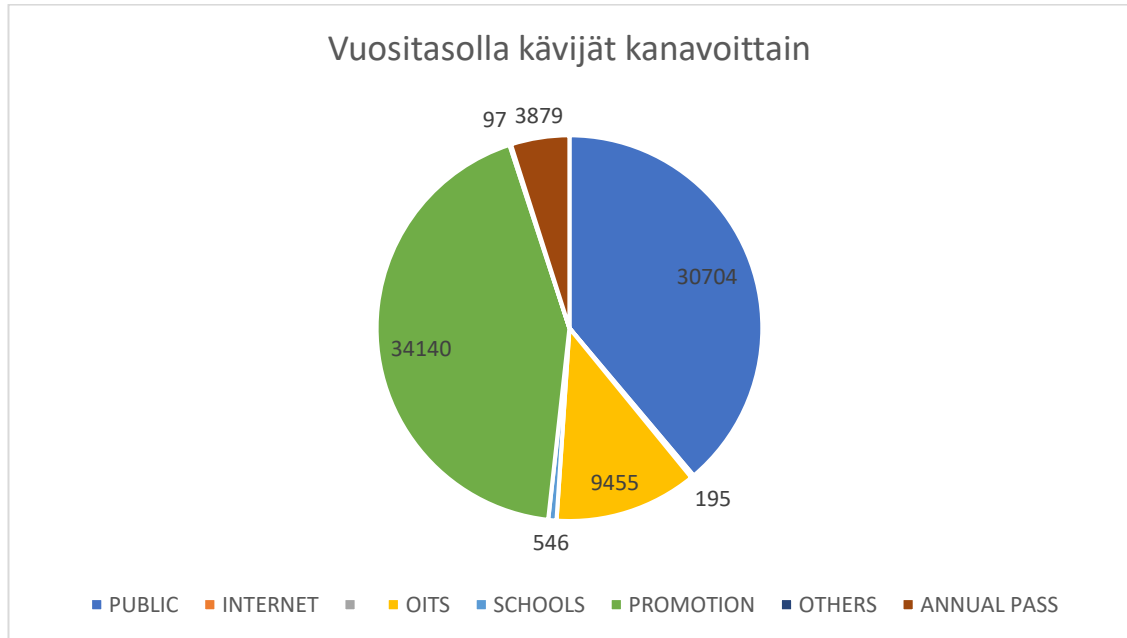
teenlaitoksen tekemät mittaukset. Samoin asiaan vaikutti 2013 tehty kylpylän kattoremontti, jolloin samalla uusittiin vähän muutenkin kylpylää mukaan lukien saunamaailmaa. Asiakkaat halusivat nähdä muutoksia 2014 vuoden alussa ja se nosti kokonaiskävijämääriä, vaikka tilikausi oli kattoremontin vuoksi kuukautta normaalia lyhyempi. Kylpylän liikevaihto on ollut viime vuosina parhaimmillaan vuonna 2010. Sen jälkeen suunta on ollut laskeva, pois lukien vuosi 2014. Kävijöissä suhde on ollut samankaltainen (kuvio 3).



KUVIO 3. Kokonaiskävijämäärien prosentuaalinen kehitys verrattuna vuoden 2010 tasoon (IAVAA 2010–2016)

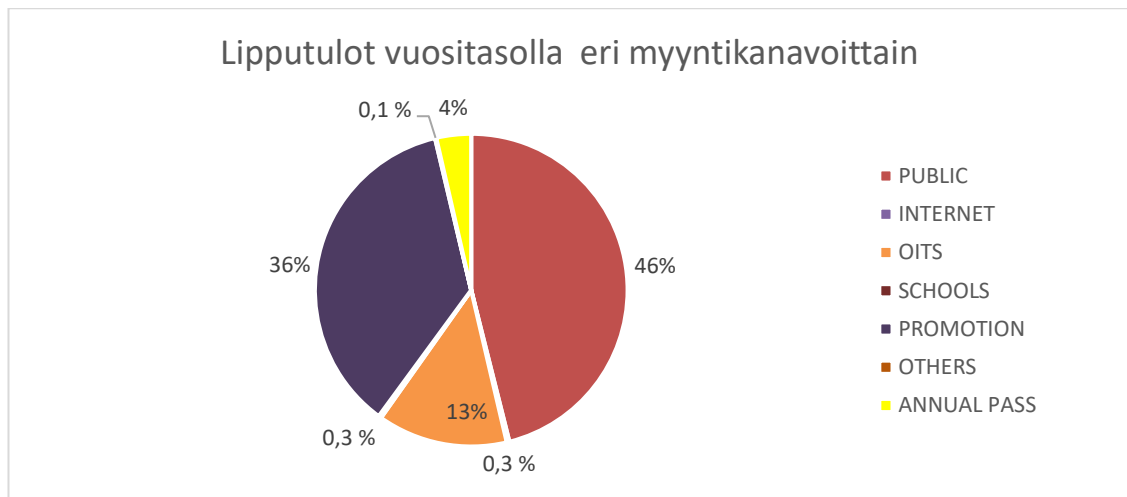
Vuositasolla kävijöissä tarkasteluvuonna 2016 (kuvio 4), näemme kaksi selkeää pääryhmää. Nämä ovat normaalikävijät, ”public” sekä ”promotion” kanavan, eli erilaisilla alennuksilla tulevat. Vuositasolla eniten kävijöitä on tullut alennuskategorian kautta. Tähän lukeutuu merkittävimmin perhelippu, vauvauinti, uimakoulut sekä hiljaisella kaudella arkihintalaskutus. Normaalikävijöissä on pääasiassa vain normaalihintaiset lipputuotteet kylpylään. Kolmantena ryhmänä on ”oits”, eli hotellikävijät joiden osuus kokonaiskävijöistä on noin 12%. Hotelliasiakkaiden määrä on ollut viime vuosina laskeva, koska hotelliketju (Restel) muutti toimintamalliaan 2016 alkaen. Tästä seurasi, ettei kylpylä kuulunut enää automaattisesti hotellihuoneen hintaan. Tämän johdosta asiakkaat tulevat myös hotellista tällä hetkellä kuten normaalit asiakkaat tai laskutushinnoilla, jolloin ne menevät Oits kanavaan. ”Annual pass” ryhmä muodostuu lahjakorttien ja sarjalippujen

ostajista, niiden merkitys on jo vähäisempi kuin pääkohderyhmien. Kanavavertailussa voimme huomata, kuinka pienen ryhmän muodostavat koulukävijät vain 546. Internetlipun ostaneita kotisivujen kautta on ollut 195 ja ”others” 97. Tämä luku on vain tässä vuodessa enää mukana, eli siihen liitettiin vielä alkuvuodesta 2015 laskutettuja hotellivieraita, nykyään kategoriata ei enää esiinny.



KUVIO 4. Kävijät vuositasolla kanavoittain vuosi 2016 (IAVAA 2016)

Koska lipputulot ovat selkeästi suurimmassa avainasemassa kylpylän toiminnalle, niitä on tarpeen avata hieman tarkemmin (kuvio 5). Lipputulojen osalta mielenkiintoinen havainto on, että pääkategorioiden suhde on hieman muuttunut vuonna 2016. Koska public kategoriassa käytetään korkeampia hintoja ja siten parempaa keskiöstä, tulojen määrä on suurempi kuin alennuskategoriassa. Normaalikävijöitä on 10% vähemmän kuin alennettujen kävijöiden osuus (kuvio 4), mutta myyntiä on silti 10% enemmän. Näin voidaan todeta vuositasolla public, eli pääkategorian olevan tärkein myyntikanava lipputulojen osalta. Selkeästi toinen vahva on promotion kanava, joka on 36% kokonaismyynnistä. Vuositasolla normaalikävijöiden määrään ja tuloon vaikuttaa paljon kesän vesipuiston kävijät, jotka menevät suurimmaksi osaksi normaalikävijöiksi.



KUVIO 5. Lipputulot vuositasolla eri myyntikanavissa (IAVAA 2016)

### 2.3 Hiljaisen kauden tunnusluvut tarkkailussa

Hiljaisen kauden kävijät on laskettu tarkasteluvuonna 2016 kaikilta ajanjaksoilta vuoden ympäri pois lukien joululomaviikko, hiihtolomaviikko Länsi-Suomessa (viikko yhdeksän), kesäjakso kesäkuusta elokuun puoleen väliin sekä syysloma viikko. Kylpylän liiketoiminnalle tämä jakso on pitkä ja tärkeä, koska kesän tulos on usein sääherkkää. Kokonaiskävijämäärä tältä ajanjaksolta vuodella 2016 oli 37332 eli joka on yhteensä 47% kokonaiskävijöistä. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että tuotekategoriat ovat pysyneet käytännössä samanlaisina lomajaksoilla, sekä niiden ulkopuolella.

Hiljaisen kauden myynnit kanavoittain osoittaa, ettei kokonaismyynneissä ole oikeastaan havaittavia eroja verrattuna vuositason myynteihin vuonna 2016. Lipputulot 79% ovat edelleen merkittävimmissä roolissa ja esimerkiksi ravintolamyynnin osuus koko myynnistä on vain noin 17%. Kaupan 3% ja muun myynnin 1% osuus kokonaismyynnistä on vielä pienempää.

Matalan kauden lipputulosten osalta on poikkeavuutta, joka on tärkeää huomioida pääosin merkittävimmissä kanavissa. Toisin kuin koko vuoden tasolla, hiljaisella kaudella merkittävimmän lipputuoton on tuonut alennetut lipputuotteet, jonka osuus kokonaislipputuotoista on lähes puolet (45%) koko kanavan tuotosta. Merkittävimmät osuudet alennustuotteissa on tullut alennetun perhelipun kautta noin 40% kokonaismyynnistä, viikkoalennuksella, eli edullisemmalla arkihinnalla noin 25%, uimakouluilla vajaa 20%, vauvauinnilla 17% ja aamu-uinnilla noin 8%. (IAVAA 2010-2016).

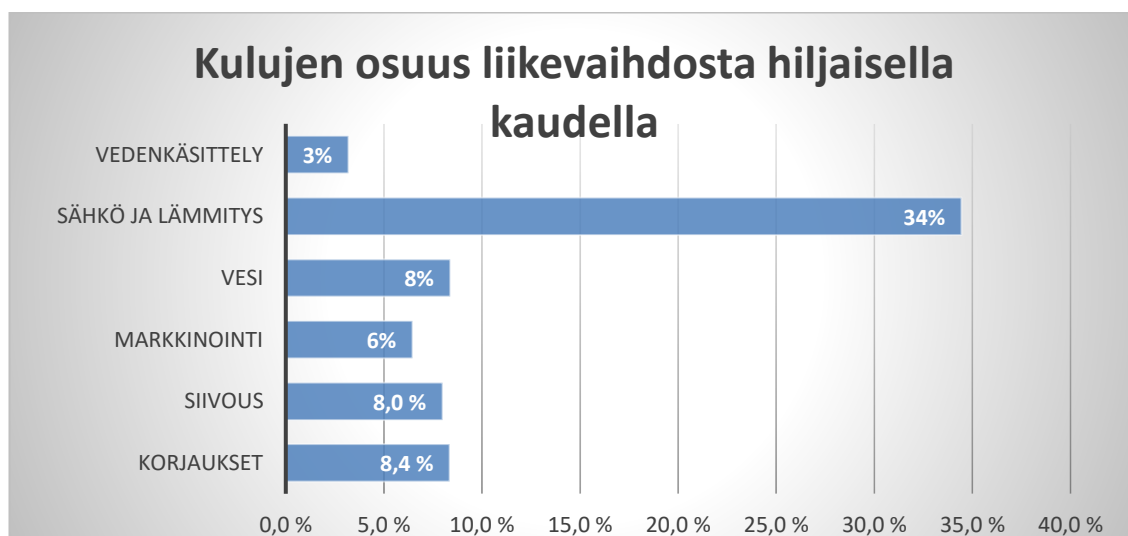
Kannattavuutta voidaan perinteisesti tutkia tuottojen eli myyntien ja menojen suhteella, Tuottavuus liittyy läheisesti kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Yritys voi tuottavuuden kautta parantaa kannattavuutta ja kokonaistulosta. Erityisesti tämä näkyy esimerkiksi teollisuuden toimialoilla, jossa voidaan tehostaa toimintaa tekemällä, vaikka samalla henkilöstöllä enemmän nauvoja vähittäiskaupan myyntiin. Toisaalta, jos myynti pienenee, voidaan myös joutua tehostamaan toimintaa pienemmällä työntekijäjoukolla. Siksi käsitteet tuottavuus, taloudellisuus, kannattavuus ja tehokkuus ovat keskeisiä laskentatoimen tekijöitä ja johdon työvälineitä (Neilimo & Uusi- Rauva 2010, 312–313.)

Kulupuolta lähestytään yksinkertaisesti kannattavuustavoitteen määrittelyllä. Siinä katsottuna tuotot vähennettyinä kuluilla eli kustannuksilla on voitto. Toiminnasta saatujen tuottojen tulisi olla toiminnan kuluja suurempia, jotta yrityksen vuositulos olisi voitollinen. Absoluuttiset kannattavuustavoitteet voidaan määritellä lyhyen aikavälin kautta normaalisti esimerkiksi tilikauden perusteella. Suhteellinen kannattavuuskäsite on usein käytössä omistajilla tai rahoittajilla, jossa tarkastellaan yrityksen toiminnan tulosta verrattuna sijoitettunaan pääomaan. (Neilimo & Uusi- Rauva 2010, 20–21.)

Yrityksen muuttuvat kustannukset aiheutuvat yrityksen käyttökijöistä, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on selkeästi määriteltävissä. Muuttuviin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi kaikki kustannukset, jotka muodostuvat tuotteiden raaka-aineista ja osto-osista, kaikkien koneiden ja tuotannon vaatimien apuaineiden ja tarvikkeiden kustannukset, valmistuksen palkkakustannukset sivukuluineen tuotannon osalta sekä tuotannossa käytetyn energian kustannukset. Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteesta, vaan ovat sidoksissa tiettyyn kapasiteettiin ja toiminnan runkoon. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi tiloista aiheutuvat kustannukset kuten vuokrat ja poistot, laitteista ja koneista aiheutuvat poistot, ylläpitokustannukset kuten lämmitys, huolto ja siivous, työntekijöiden palkkakustannukset sivukuluineen sekä yleisesti hallinnon aiheuttamat kustannukset. Lisäksi kuluihin liittyvät käsitteet välittömät, eli muuttuvat kustannukset, jotka ovat suoraan kohdistettavissa tuotteella. Välilliset kustannukset eivät ole suoraan kohdistettavissa tuotteelle, mutta ne voidaan ryhmitellä joko muuttuviksi tai kiinteiksi. Talouden ohjaus tunnuslukujen avulla edellyttää yrityksen taloustavoitteiden määrittelyä sekä yrityksen taustalla olevien organisaation reaali-teettien tuntemista (Puolamäki 2007, 65–66.)

Kun katsotaan kokonaisuudessa vuositasolla tai hiljaisella kaudella ulkoisia kuluja suhteessa kylpylän myyntiin, voidaan alkuun todeta niiden olevan korkealla tasolla. Ne ovat esimerkiksi vuonna 2016 lähes 50% kokonaismyynnistä, hiljaisella kaudella summa on jopa lähes 70%. Henkilöstökulut ovat toinen hyvin merkittävä kokonaisuus, joka on myös itsessään yli puolet kokonaismyynnistä. Kulurakennetta nostavat kuukausipalkkalaisten osuudet, jotka ovat kiinteitä kävijämääristä riippumatta. (IAVAA 2010-2016.)

Analysoidessa tilastollisesti ja kustannuksellisesti eri ulkoisia kuluja nähdään tärkeitä asioita. Kylpylä on trooppinen noin 30 asteen ympäristö, jossa miljoona litraa eli 1000 kuutiota vettä lämmitetään ympärivuotisesti. Toiminnallisesti se ei ole edullista. Kuten kuvio 6 osoittaa, selkeästi suurin kuluerä muodostuu sähköstä ja lämmityksestä. Muiden osalta ollaan melko tasaisissa lukemissa näiden yhdeksän hiljaisemmän kuukauden aikana. Sähkön ja lämmitykseen menee hiljaisen kauden liikevaihdosta lähes kolmasosa ja koko ulkoisista kuluista 34%. Kulujen osuus liikevaihdosta hiljaisella kaudella on merkittävä.



KUVIO 6. Ulkoiset kulut prosentteina kokonaismyynnistä (IAVAA 2016)

Tarkasteltava yritys ei ole varmasti ainoa paikka, missä henkilöstöä on vähennetty yritykselle haastavina ajankohtina. Työehtosopimus (Huvi-, Teema- ja Elämyspuistot) nostavat yleisesti palkkatasoa noin 0,5%- 2% vuodessa, viime vuosien keskiarvo on ollut 1,23 % (Finlex 2017.) Tätä vastaan on johdon löydettävä välineitä, ettei vuositasolla henkilökunnan palkkataso nouse. Henkilöstökulut muodostavat merkittävän osuuden liikevaihtoon nähden ja ne ovat hyvin kiinteitä kuluja. Esimerkiksi kassa tarvitsee työntekijän samoin kuin ravintola tai uinninvalvonta. Tiettyä minimitasoa ei voi vähentää ja jo tällä

hetkellä etenkin hiljaisella kaudella yritys toimii minimimiehityksellä. (IAVAA 2010–2016.)

Kylpylän nykytilan markkinointi jakaantuu kuten moni muukin asia hiljaisempien kausien markkinointiin sekä lomakuukausien markkinointiin. Viime vuosina markkinointibudjetin määrä on pienentynyt merkittävästi, joka on pakottanut yrityksen etsimään uusia ja edullisempia markkinointitoimenpiteitä sekä kumppaneita.

Markkinointikanavina kylpylä käyttää pääasiassa lehtimainontaa, sosiaalista mediaa sekä esite- ja flyermainontaa. Lisäksi yritys on mukana erilaisissa markkinointitapahtumissa, eli tekee niin sanottua katumainontaa. Lomakausilla kylpylän markkinointibudjetti mahdollistaa yhteistyökumppaneiden kanssa radio, sosiaalisen median ja tv-mainontaa esimerkiksi Ruotsissa. Ympärivuotinen näkyvyys on tärkeää ja nykytilassa kylpylä pyrkii pienillä budjeteilla tätä osa-aluetta ylläpitämään. Vähävarainen markkinointibudjetti on yritykselle aina haaste, koska ilman näkyvyyttä on vaikeaa kertoa ja tiedottaa asiakkaille asioista.

Markkinoinnissa on pystyttävä herättämään yrityksen tuotteille kiinnostusta, tiedottaa tuotteesta kuten sen ominaisuuksista, huolehtia että tuotetta on vaivaton ja helppo käyttää sekä yleisesti herättää mielenkiintoa, ostohalua ja kiinnostusta tuotteeseen. Myös asiakassuhteiden ylläpito on tärkeä osa markkinointia. (Bergstöm, Leppänen 2007, 9–11.)

Yhteistyön merkitystä ei voida unohtaa. Pääasiallisina yhteistyökumppaneina kylpylälle ovat Vaasan kaupunki sekä hotellitoimiala. Lisäksi yhteistyötä tehdään paikallisten toimijoiden kanssa esimerkiksi Swingeling leikkipaikan sekä Easyfitin kanssa. Wasalinen on yrityksen ympärivuotinen ja tärkeä kumppani. Yhteistyö mahdollistaa esimerkiksi yhteisten myyntituotteiden laadinnan, markkinoinnin ja ideoinnin liiketoiminnassa. Vaasan kokoisessa paikassa yhteistyötä on ylläpidettävä ja yritettävä miettiä myös uusia yhteistyökumppaneita. Verkoston avulla voidaan tavoittaa eri segmenttejä ja tarjota heille kohdennetusti palveluita.

Tilastojen valossa hiljaisella kaudella suurin potentiaali ja isoin segmentti nähdään alennettujen lipputuotteiden kävijöissä. Jokainen maksava asiakas pienentää kylpylän korkeita menoja ja asiakas ei välttämättä ole valmis maksamaan täyttä hintaa niin sanotusti sesonkien ulkopuolella. Tätä asiaa on tutkittava asiakaskyselyllä. Kesällä ja sesonkeina

täyden hinnan maksavat ovat selkeästi pääkohderyhmä ja tulonlähde. Kulupuoolella voidaan nähdä selkeästi ulkoisten kulujen suuruuden sekä etenkin sähkön ja lämmityksen kulurakenteen haastavuuden. Nykytilassa saadut havainnot toimivat hyvänä pohjana kylpylän liiketoiminnan kehittämistarpeelle ja tutkimukselle.

## 2.4 Kylpylän SWOT-Analyysi

SWOT- analyysi tehdään usein yrittäjän / johdon tai johtoryhmän kesken, mutta monipuolisempia tuloksia saadaan, kun analyysi teetetään koko henkilökunnalla, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilla. He näkevät usein organisaation eri silmin kuin yrityksen johto. Monesti yrittäjät tai johto eivät näe tai ymmärrä vahvuuksia, koska eivät osaa verrata itseään muihin yrityksiin tai toimialoihin. (Anttila & Lecklin 2016, 88.)

SWOT-analyysi tähän työhön toteutettiin haastattelemalla kylpylän esimiehiä suullisesti, sekä yhdistämällä saatuihin vastauksiin kylpylän johtajan mielipiteet (taulukko 1). Asiakasnäkökulma jätettiin pois, koska siihen pääpaino oli empiirisessä tutkimuksessa. Analyysin tarkoituksena ja tavoitteena oli syventää käsitystä kylpylän nykytilasta ja erityisesti sen vahvuuksista. SWOT-analyysissä keskeistä on niin sanotusti ”vahvistaa vahvuuksiamme” (Anttila & Lecklin, 2016, 88.)

TAULUKKO 1. Kylpylän SWOT-analyysi

	+	-
<b>SISÄINEN YMPÄRISTÖ</b>	<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viihdekylpylä "EI VAIN UIMISEEN"</li> <li>- LÄMPÖ</li> <li>- MONIPUOLISAT ALLASALUEEN TOIMINNOT</li> <li>- LAAJA-ALAINEN PALVELURAKENNE</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FYYSINEN IKÄ</li> <li>- EPÄEDULLINEN KULURAKENNE</li> <li>- INVESTOINTIEN PUUTE</li> <li>- NYKYINEN LÄMMITYSJÄRJESTELMÄ</li> </ul>
<b>ULKOINEN YMPÄRISTÖ</b>	<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TOISTAISEKSI AINUT PAIKALLISESTI JA LÄHIALUEELLISESTI</li> <li>- LAIVALIIKENTEEN TEHOSTUMINEN / ULKOMAISET TURISTIT</li> <li>- TOIMINTAYMPÄRISTÖN SUOTUISAT MUUTOKSET</li> <li>- TUOTERYHMISSÄ TAPAHTUVA POSITIIVINEN KEHITYS</li> <li>- MARKKINOINNIN MONIPUOLISTAMINEN / KOHDENTAMINEN</li> </ul>	<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SÄÄOLOSUHTEET</li> <li>- SUURET JA KALLIIT REMONTIT</li> <li>- INVESTOINTIEN PUUTE</li> <li>- ASIAKKaidEN VÄHENEMINEN / AUKIOLOAIKOJEN SUPISTAMINEN</li> <li>- HINNAT</li> </ul>

Kylpylän vahvuudet, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista heijastuvat pääosin viihdekylpylän ominaisuuksista. Yrityksen toiminnan tärkein asia ja vahvuus ovat jo nimensä mukaisesti ”trooppinen lämpö”, eli veden ja ilman lämpötila. Tämä muodostaa kylpylälle

myös selkeän kilpailutekijän kilpailijoihin nähden. Samalla luodaan mielikuva asiakkaille valmiiksi lämpimistä olosuhteista. Kylpylän yrityskuvan kannalta paikan mielikuva pitää syntyä jo ennen kylpylään tuloa joko ennakkokäsityksistä, aiemmista kokemuksista, tunteista tai odotuksista. Tämän tulisi vahvistua tullessa sisään kylpylään ja toimintaympäristöön.

Muina tärkeinä vahvuuksina on kylpylän allasalueen toiminnot. Yrityksellä on useita eri toimintoja, jotka rikastuttavat kylpyläkokemusta. Näihin lukeutuu esimerkiksi aaltokone, erilaisia porealtaita, vastavirtajoki, vesisuihkuja, hierontapisteitä ja erikokoisille asiakkaille liukumäkiä. Lisäksi kylpylästä löytyy solarium sekä hoito-osaston palvelut kuten hieronta ja kampaaja. Vahvuuksiin lukeutuu myös iso ja ilmainen parkkipaikka sekä merellinen sijainti kauniissa ympäristössä. Ehdoton vahvuus on palvelurakenne, eli kylpylä tarjoaa kaikille ikäryhmille tuotteita ja palveluita konkreettisesti aina vauvoista lähtien.

Heikkouksina voidaan pitää kylpylän fyysistä ikää, joka aiheuttaa konkreettista paikkojen kuluneisuutta sekä huolto – ja korjaustoimenpiteitä. Iso heikkous on myös epäedullinen kulurakenne, eli kulujen suhde tuottoon ja tuottavuuteen on mittareilla mitattuna huono. Heikkoudeksi voidaan katsoa investointien puute, joka on nykytilassa ollut vähäistä. Isoimmat investoinnit viime vuosina ovat olleet korjaustoimenpiteitä, kuten pääkaton korjaus, joka ei fyysisesti tuo lisää ainuttakaan asiakasta. Merkittävä heikkous on kylpylän lämmitysjärjestelmä, joka on isoin tekijä ulkoisissa kuluissa.

Mahdollisuuksissa voidaan nähdä eri osa-alueiden asioita. Vaasan lähialueella ei ole vastaavaa kylpylää, joka on luonnollisesti hyvä asia kilpailullisesti. Merenkurkun laivaliikenne (taulukko 2) on ollut viime vuosina jälleen kasvavaa ja trendi ruotsalaisten asiakkaiden kasvussa ollut positiivista. Uuden mahdollisen nopeamman laivalinjan myötä, mahdollisuus ruotsalaisten asiakkaiden kasvuun vain lisääntyy.

TAULUKKO 2. Wasaline-laivan tilastoja lähivuosilta (Wasaline 2017)

	2013	2016	2017	%2013-2017	%2016-2017
<b>Matkustajat</b>	129269	151484	161902	25,20 %	6,90 %
<b>Ajoneuvo</b>	28384	34386	36718	29,40 %	6,80 %
<b>Rahtim.</b>	175218	176218	236996	20,90 %	22,70 %
<b>Tonnit</b>	195976	210413	236996	20,90 %	12,60 %



Mahdollisuus toimintaympäristön muutoksissa voidaan nähdä esimerkiksi ison Tesla-autojen tehtaan tuleminen Vaasaan, joka toisi merkittävän määrän potentiaalisia lisäasiakkaita. Tuoteryhmissä mahdollisuuksia voidaan nähdä hiljaisen kauden edullisemman arkihinnan kasvun jatkolle ja kehitykselle sekä hoito-osaston tilojen tehokkaammalla käytöllä. Lisäksi myyntiä voidaan kasvattaa yrityksille sekä kylpylää vuokrata normaalin sulkemisajan ulkopuolella. Mahdollisuus on myös hotelliasiakkaiden tehostamisessa kylpylän asiakkaita. Markkinoinnin kautta tapahtuvat mahdollisuudet liittyvät markkinoinnin monipuolistamiseen ja uusiin toimintatapoihin kilpailullisessa ympäristössä. Parhaat mahdollisuudet ovat sellaisia, että ne ovat realistisia ja toteuttamiskelpoisia.

Uhat ovat tärkeää huomioida osana yrityksen kilpailutekijöiden kartoituksessa. Lähitulevaisuuden isot ja kalliit remontit ovat yksi oleellinen uhka. Kylpylässä ei ole tehty mittavampaa remonttia vuosiin ja riski kalliimpiin korjauksiin kasvaa vuosittain. Investointien puute on yksi uhka, jolla voi olla suora vaikutus asiakasmääriin. Mikäli paikka ei kehity, ei voida markkinoida uutuuksia ja kilpailijoihin verrattuna esimerkiksi valtakunnallisesti ei saada kilpailuetua. Uhkana on myös asiakkaiden väheneminen lineaarisesti etenkin hiljaisemmilta kuukausilta, joka pakottaa omistajat ja rahoittajat miettimään hiljaisien kausien aukioloa. Isompana uhkana on siis aukioloaikojen supistaminen. Yhtenä uhkana voidaan nähdä myös hinnat. Nykyisessä taloustilanteessa ne voidaan kokea liian kalliiksi ja syövän asiakkaita. Hintojen mahdollinen nousu on myös riski ja uhka joka saattaa vähentää asiakkaita. Etenkin kesällä merkittävä uhka on myös huono sää, jolle yritys ei luonnollisesti mahda mitään, mutta jolla on suora vaikutus asiakasmääriin ja tuloon kaikilla toiminnan osa-alueilla.

### 3 KILPAILUKYKY

#### 3.1 Kilpailukyvyyn määrittäminen

Kilpailukyky merkitsee toimijan yleensä yrityksen, toimialan tai kansantalouden kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa. Kilpailukykyä voidaan arvioida esimerkiksi hinnan, markkinoinnin tai tietotaidon perusteella. Se voidaan lisäksi mitata erikseen kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailukyvyssä on tärkeää erottaa yrityksen ja tuotteiden kilpailukyky, vaikka ne voivat useasti vaikuttaa paljon toisiinsa. Tuotteiden kilpailukyvyyn tekijät jaetaan usein hintakilpailutekijöihin ja muihin kilpailutekijöihin. Hintakilpailukykyyn vaikuttavat tuotannontekijöiden hinnat eli se, kuinka paljon maksavat, vaikka työ, raaka-aineet, tieto ja kuljetus. Yritykset tarkkailevat hintakilpailukyvyyn säilymistä verrattuna kilpailevien ja korvaavien tuotteiden hintoihin kuten esimerkiksi kylpylässä vertailemalla paikallisen uimahallin tai sisäleikkipaikkojen hintoihin. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2017.)

Ajankohtaisesti voidaan todeta tänä päivänä käytävän keskustelun esimerkiksi työvoimakustannusten ja verotuksen vaikutusta Suomessa toimivien yritysten kilpailukykyyn. Periaatteessa tällöin tarkoitetaan sitä, millainen Suomessa tuotettujen tuotteiden hintakilpailukyky on kansainvälisillä markkinoilla. Maissa, joissa on korkea koulutustaso, ammattitaito, verotus ja palkkataso, kilpailukykyä voidaan ylläpitää parhaiten vain työn tuottavuutta kasvattamalla. Tuottavuus tarkoittaa tuotannon määrää yhtä työntekijää kohden.

Hinnan ohella muita kilpailutekijöitä ovat kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat tuotteen haluttavuuteen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi laatu, markkinointi, tuotemerkki, imago, huoltovarmuus, palvelu ja tuotteen saatavuus. Nämä ovat kokonaisuus, jotka toimivat yhteistyössä asiakkaan saamassa palvelussa. Yrityksen kilpailukyky tarkoittaa sen mahdollisuuksia selviytyä taloudellisesta kilpailusta muiden alan yritysten kanssa. Kilpailukykyyn vaikuttavat muun muassa monet yrityksen taloudelliseen tilanteeseen liittyvät tekijät, kuten vakavaraisuus sekä esimerkiksi lainsäädäntöön ja kansainväliseen kilpailuun liittyvät asiat. (Opetushallitus 2016.)

### 3.2 Missio ja arvot

Kaikilla yrityksillä on oltava jokin olemassaolon syy ja oikeutus. Mikä se on, muodostaa lähtökohdan filosofian kehittämiseksi. Ennen toiminta-ajatusta on kuitenkin syvemmällä oleva tekijä, joka muodostaa ratkaisun siihen onko yritys olemassa tuottaakseen palveluja ja tuotteita asiakkaille ja hyötyä yhteiskunnalle vai tuottaakseen voittoa sijoittajille. Esimerkiksi paikallisen uimahallin ei tarvitse olla tuottava vaan voi olla yleishyödyllinen palvelu asiakkaille. Kylpylän tulisi sen sijaan tuottaa tulosta osana liiketoiminnallisesti kilpailukykyistä organisaatiota. Yritykselle keskeistä on tiedostaa niin elämäntehtävä kuin se, mitä yritystoiminta tavoittelee lähtökohtana. Tämä jälkeen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittäminen on helpompaa. (Vilkkumaa 2007, 17.)

Toiminta-ajatuksessa kerrotaan, miksi yritys on olemassa pitemmällä tähtäimellä. Oikea yrityksen elämäntehtävä löytyy asiakkaiden hyödyn kautta, ei tekemisen kautta. Mission tulee ohjata asiakkaiden valintaa, myyntiä, tuotekehitystä ja prosessien sekä resurssien suunnittelua. Pelkkä rahan tekeminen tai kannattavuuden maksimointi ei ole riittä missioksi. Tärkeintä on hahmottaa yhteiskunnan ja asiakkaiden hyöty, sen jälkeen miten tämä hyöty tuotetaan (Anttila & Lecklin 2016, 32–33.)

Ydinasia yrityksen missiossa ja liikeideassa on vastata kysymykseen mitä teemme ja miten teemme. Toiminnan perusta on oltava kunnossa, eli miten toimitaan ja ollaanko toimintakykyisiä. Sillä tarkoitetaan sitä tekemisen ja toiminnan tasoa, joka yrityksen ja yksilön on mahdollista saavuttaa. Toimintakyky vaikuttaa suoraan siihen, miten ja mitä organisaatio voi saada aikaan. Sillä on suora vaikutus toimijan tuottavuuteen ja tulokseen. Toimintakyky vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen, mitataan tätä menestymistä millä tahansa mittarilla. Hyvä toimintakyky parantaa yrityksen mahdollisuuksia toimia paremmin eli sitä kautta menestyä, vähemmän hyvä toimintakyky heikentää menestymismahdollisuuksia. (Vilkkumaa 2007, 40.)

Yrityksen arvot liittyvät käyttäytymiseen ja tekemiseen, jota pidetään hyvänä ja suositeltavana. Arvojen kautta toiminnalle muodostuu tärkeät periaatteet. Niiden tavoitteena ja tehtävänä on osoittaa organisaation henkilöstölle ja kaikille omille toimijoille toivottu ja haluttu käyttäytymismalli.

Arvojen määrittely on helpompaa, kun yrityksellä on selkeä toimintamalli ja toiminta-ajatus. Arvojen määrä olisi suotuisaa olla melko pieni, liian iso arvojen joukko voi kadottaa arvojen todellisen merkityksen ja luonteen. Arvot tulisi valita myös niin, että ne olisi yrityskulttuuriin sopivia ja voisivat olla voimassa mielellään pitkän aikaa. (Vilkkumaa 2007, 79.)

Johdon tulisi ohjata liiketoimintaa ja sidosresusseja määrätietoisesti sekä innostavasti. Oleellista on hahmottaa yrityksen toiminnan nykytila, sekä tarvittavat muutokset. Selkeän strategian lisäksi, tärkeää on kouluttaa henkilöstö tietämään ja noudattamaan liiketoimintasuunnitelmaa, määrittää jokaiselle työntekijälle selkeät tavoitteet niin viikko, -kuukausi, - kuin vuositasolla. Tehdä selkeää priorisointia kehittämistarpeista ja laittaa asioita yksi kerrallaan kuntoon, sekä tehdä riittävästi vuoropuhelua sidosresurssien kanssa (Anttila & Lecklin 2016, 19.)

### 3.3 Visio

Visio on mielikuva yrityksen tavoitetilasta. Visio ei ole suunnitelma vaan näkemys ja mielikuva asioiden mahdollisesta kehityskulusta. Hyvä visio on realistinen, mutta rohkeasti tavoitteellinen. (Rissanen 2006, 80.) Se ottaa myös huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, niin taloudellisten, ympäristön kuin sosiaalisten haasteiden kautta.

Visio on hyvin tärkeä olla olemassa ja siihen liittyen yrityksen tulisi laatia strategioita ja selkeitä päämääriä. Toiminta onnistuu paremmin, kun tiedetään, mihin ja miten sinne halutaan päästä. Tärkeää on myös voimavarojen suuntaaminen, joka helpottuu, kun tiedostetaan tavoite tai päämäärä. (Rissanen 2006, 85–90.)

Tavoitteet ja päämäärät tulisi olla mahdollisimman selkeästi määriteltyjä johdon puolesta. Mikäli ne jäävät liian ympäröiviksi, niiden sisäistäminen ja konkreettinen käsittäminen voi olla hyvin hankalaa ja haastavaa. Tämän vuoksi yrityksen strategian laatimisprosessi on hyvin keskeistä tehdä koko toiminnan perustaksi. Tässä jokaiselle toimijalle on annettava selkeät toiminnot ja vastualueet. Mitä selkeämmin tämä on määritetty, sitä paremmat lähtökohdat yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Tavoitteet tulisi yksikkötasolla määritellä myös yksilö ja tiimikohtaisesti esimerkiksi kuukausitasolle. Myyntiin

voidaan laittaa kannustimia ja motivoida jokaista parantamaan myyntiä. (Vilkkumaa 2007, 69–72.)

Selkeä visio johtaa tuloksiin, koska silloin organisaation jokainen jäsen ja sidosresurssi osaavat tehdä oikeita asioita vision toteuttamiseksi. Tämän vuoksi visiosta pitää keskustella ja selkeyttää niin, että kaikki tietävät ja ymmärtävät, mihin ollaan menossa. Oleellisia asioita on tietää ketkä ovat asiakkaita, millä markkinoilla yritys toimii, minkälainen tuotevalikoima yrityksellä on käytössä sekä minkälainen on yrityksen brändi. Yrityksen pitää määritellä esimerkiksi muutaman vuoden strategisia tavoitteita, jotka vievät kohti visiota. Yrityksen johdolla on suuri merkitys vision viestinnässä ja tiedottamisessa. Johtajan on oltava itse vision takana eikä se silti saa rajoittaa uusien asioiden keksimistä tai käsittelemistä. (Anttila & Lecklin 2016, 36–37.)

### **3.4 Kilpailukyvyn kehittämisen lähtökohdat**

Kun lähdetään kilpailemaan asiakkaista markkinoilla, yritys tarvitsee selkeän strategian joka ohjaa toimintaa ja suuntaa. ”Strategia on yrityksen toimintaan liittyvien pitkän ajanjakson perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehdyt valinnat jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä”. (Vilkkumaa 2007, 70.)

Jokaisella yrityksellä koosta riippumatta on oltava kirkas strategia, jolla pärjätään valittuja kilpailijoita vastaan. Selkeä suunta ja yrityksen tavoitteet ovat tärkeitä ja kaikkien työyhteisössä olevien innostaminen sekä haastaminen mennä samaan suuntaan. Kun yrityksen strategia on haastava, se aiheuttaa aina kehittämistarpeita, jotka on laitettava järjestykseen. (Anttila & Lecklin 2016, 16.)

Yrityksen on hahmotettava ennen kilpailukyvyn kehittämistä lähtökohdat eli perusta valmiiksi. Yrityksen on hahmotettava elämäntehtävä, jossa on mukana toiminta-ajatus, visio ja arvot. Toiminta-ajatuksen tulee vastata kysymykseen miksi yritys on olemassa, miten se toimii, mitä arvoja on taustalla ja mihin yritys haluaa ja tahtoo olla menossa. Ennen kilpailukyvyn kehittämistä on myös tiedostettava missä liiketoiminnassa yritys ja toiminta ovat mukana ja miten siinä toimitaan. Asiakaskohderyhmien tunnistaminen korostuu entisestään ja siksi erityisesti asiakaskohderyhmien valinta on yrityksen toiminnan kannalta merkittävin tehtävä. (Vilkkumaa 2007, 83–92.)

Yhtenä lähestymisen näkökulmana voidaan nähdä kilpailun tapahtuvan viidellä eri areenalla. Ne ovat taloudellinen, tekninen, sosiaalinen, oikeudellinen ja ekologinen areena. Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista ja tärkeää, että yritys osaa ja kykenee tunnistamaan markkinat sekä näkemään omat vahvuutensa ja heikkoudet. Kokonaisarvion ja analysoinnin tekeminen on myös olennaista sekä se, että yritys kykenee asettamaan omat tavoitteensa eri areenoilla. Yrityksen tulisi kyetä päätöksentekoon etenemällä uusiin päämääriin sekä kuuntelemaan markkinoita ja tarvittaessa korjaamaan suuntaansa. ” Kilpailu on markkinatalouden voimasana” (Rissanen 2006, 17–35.)

Hinnoittelu on tärkeää, mutta pelkällä hintakilpailulla voidaan olla nopeasti tuhoisassa lopputuloksessa. Hintojen suhteen usein differoidaan, eli asetetaan kysyntä kilpailutilanteen mukaisesti ja hinnoitellaan sen mukaisesti. Koska hinta ei ole ainoa kilpailukeino, muita tärkeitä ovat imago, liiketapahtuman yleinen sujuminen sekä ympäristön suotuisuus, sopivuus tai huonolaatuisuus kyseisen asiakaspalvelun tuottamiseen. (Rissanen 2006, 212.)

Asiakkaan saama palvelukokemus muodostuu monen eri osa-alueen summasta. Palvelun laatua voidaan mitata, miten palveluympäristö toimii ja yleisesti palvelun sujumisen kautta. Hinta ja imago vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen sekä mahdollisen lisäarvon saamiseen. Yritykselle kilpailukyvyyn ja sitä kautta saadun edun kannalta kokonaisvaltainen liiketoimintasuunnitelma on todella tärkeä työväline. Hyvä suunnitelma on avain tulevaisuuteen esimerkiksi tuotekehityksen ja uudistumisen näkökulmasta. (Rissanen 2006, 211–219.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee aina olla huolelliset perustiedot yrityksestä eli nykytilan kartoitus, kuvaus liiketoimintaympäristöstä sekä visiot, toiminta-ajatus ja liikeideat. Taustalla on oleellista tuoda esiin myös omistus, johtaminen ja henkilöstö jotka ovat tärkeää pohjaa. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu osana myös markkina-analyysi, jossa otetaan laajemmalta kantaa toimialan kehitykseen, kilpailija-analyysiin, markkinoihin, myyntiin ja sen kehittämiseen sekä esimerkiksi hinnoitteluun ja jakeluteihin. Tämä analyysi auttaa yritystä hahmottamaan missä ollaan, mihin halutaan mennä ja miten sinne tulisi mennä. Liiketoimintasuunnitelman tueksi on hyvä muodostaa myös riskiarvioita ja skenaarioita toimintaympäristöstä ja markkinoista. (Rissanen 2006, 211–219.)

Markkinoilla on ensisijaisen tärkeää menestymisen kannalta määrittää, mitä yrityksessä tehdään, mutta myös aivan yhtä tärkeää mitä ei tehdä. Uudistuminen lähtee oikeastaan näistä perusteista. Vaikka joskus vanhasta toimintamallista luopuminen on haastavaa, on se kuitenkin monesti pakollista toiminnan kehittymisen kannalta (Rissanen 2006, 37–60.)

Markkina-alueen valinta on tärkeä strateginen päätös ja se on suhteutettava tärkeänä osana yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Markkina-alue voi olla paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen, kansainvälinen naapurimaissa tai kansainvälinen valituissa maissa. Se voi olla myös jopa aidosti globaali laajan jakeluverkon tai internetin kautta. Mitä laajempi markkina-alue, sitä kovemmat investoinnit. Markkinat voivat parhaimmillaan laajentua yhdestä paikallisesta toimipaikasta ja sen mainonnasta aina kansainväliseksi menestystarinaksi kuten Ikea tai McDonald's. (Anttila & Lecklin 2016, 52–55.)

### 3.5 Kilpailuetu

Yrityksen kilpailukykyyn liittyy keskeisesti käsite kilpailuetu. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii löytämään jonkun tekijän tai ominaisuuden, jolla organisaatio poikkeaa kilpailijoista ja saa näin kilpailuetua. Tämän katsotaan olevan sellainen tekijä, jonka kautta yritys toteuttaa asiakaan toiveet, tarpeet sekä odotukset ja josta asiakas on myös valmis maksamaan riittävästi. (Vilkkumaa 2007, 94.)

Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä kokoaikaisesti parempaan suoritukseen toiminnassa, ettei innokkaat ja energiset kilpailijat mene ohitse. Tuloksista yrityksen johdon pitää tehdä selkeää ja tarkoituksenmukaista mittaristoa, joka kannustaa parempaan tulokseen. Johdon ja koko henkilökunnan on tärkeää selvittää menestymisen tärkeimmät osa-alueet toimialalla. Mittarien tulee kuvata tärkeitä ja oikeita asioita niin johdon, esimiesten kuin koko henkilöstön mielestä. Yritys käyttää asiakas - ja henkilöstöntyytyväisyysmittareita ja ne ovat havainnolliset sekä ajan tasalla. Oleellista on seurata myynnin, ostojen ja toiminnan tuottavuusmittareita sekä tehdä niistä havainnolliset mittarit. Yrityksen johdon, esimiesten ja koko henkilöstön tulisi seurata säännöllisesti oleellisimpia tuloksia esimerkiksi tuloskorttien avulla (Anttila & Lecklin 2016, 56–57.) ”Yritys menestyy, kun yrityksen tuotteet tai toiminta ovat valittujen asiakkaiden silmissä parempia tai edullisempia kuin kilpailijoiden toiminta tai tuotteet” (Anttila & Lecklin 2016, 60).

Olennaista on saada vastaus kysymykseen, ”**miksi asiakaskohderyhmän asiakkaan kannattaa ostaa palvelut meiltä eikä kilpailijalta**” (Vilkkumaa 2007, 96.) Vaikka kysymys kuulostaa helpolta se on yksi haastavimmista yritystoiminnan kysymyksistä. Yrityksen tulee osata muodostaa asiakaskohderyhmänsä oikein, jotta se pystyy täyttämään asiakkailleen jonkun lupauksen, on se sitten arvolupaus, hyöty tai palvelulupaus. Yritykselle on tärkeää kilpailuedun kannalta pyrkiä toteuttamaan ne asiat, mitä yritys on luvannut asiakkaalle ja saada sen kautta kilpailuetua. (Vilkkumaa 2007, 94–96.)

Yrityskuva liittyy siihen, millaisen mielikuvan asiakkaat saavat yrityksestä ja sen toiminnasta. Siksi on tärkeää, että yrityskuvan tulee tuntua ja näkyä asiakaskohderyhmässä ja myös muokata heidän käsitystään yrityksestä. Yrityskuvaan voivat vaikuttaa useat eri asiat kuten tietoperusteiset tiedot, asenteet, arvot, odotukset, tunteet, ennakkoluulot tai käsitykset. (Vilkkumaa 2007, 96.)

Yrityskuva on puhtaasti yksilökohtainen ja se kehittyy henkilökohtaisten tekijöiden perusteella. Subjektiiiviset kokemukset vaikuttavat kohderyhmään ja eri asiakkaiden kokemukset sekä käsitykset voivat hyvinkin poiketa toisistaan. Yrityskuvan kautta pyritään saamaan asiakas tekemään aina ensimmäinen ostos. Siksi yrityskuvassa kilpailuetu on hyvin keskeinen. Mitä uskottavampi ja parempi yrityskuva, sitä todennäköisemmin asiakas uskoo yrityksen viestintään, lisää yrityksen uskottavuutta ja auttaa myönteisesti ostopäätöksessä. (Vilkkumaa 2007, 97.)

Yrityskuva kehitetään aina asiakaskohderyhmälle, koska tarkoitus on saada heidät ostamaan tuotteita ja palveluita. Siksi asiakaskohderyhmän määrittely on hyvin tärkeätä. Yritykselle on oleellista miettiä ja kehittää tavoiteyrityskuva, jossa otetaan huomioon asiakaskohderyhmän odotukset, toiveet, tarpeet ja ostopäätöksen perusteet. Tämä lisäksi tulee ottaa huomioon myös sekä yrityksen oma nykyinen yrityskuva sekä kilpailijoiden yrityskuvat. (Vilkkumaa 2007, 96–98.)

Yrityksen tulisi selvittää, mikä on tämän hetken yrityskuva eli asema markkinoilla. Sen jälkeen tulisi pohtia ja tarkastella kuinka pitkä matka on tavoitetasoon ja missä kohden erot ovat suurimmat ja merkittävimmät. Tärkeää on tutustua mikä on kilpailijoiden yrityskuva ja miten heidän yrityskuva vaikuttaa ja otetaan huomioon. Yrityskuva on siksikin tärkeä, sillä mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa heidän toiveensa, tarpeensa, odotuksensa ja käsityksensä, sitä menestyksellisemmät mahdollisuudet ovat kehittää hyvä ja



toteuttamiskelpoinen tavoiteyrityskuva. Oleellista on huomioida, että yrityskuva kehittyy usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta, minkä vuoksi eri tekijöiden toivottu taso ja laatu on huomioitava ja otettava mukaan. Aikajanan asettaminen on osa prosessia eli tekijöille on asetettava pitemmän aikavälin tavoitteet, joiden kautta asiakkaan mielessä toivottu käsitys saavutetaan. (Vilkkumaa 2007, 96–98.)

Tärkein tekijä yrityskuvan muodostumisessa sen jälkeen, kun ensimmäinen kontakti asiakkaan kanssa on tapahtunut, on henkilökohtainen vuorovaikutus. Tämä on huomioitava myös tavoitteessa. Yrityskuva ei voi lopullisesti muodostua ilman vuorovaikutusta, jonka vuoksi yrityksessä jokaisen toimijan tulisi tiedostaa miten toimimalla toteuttaa yrityskuvatavoitettamme, mitä asiakas tässä toiminnassa arvostaa ja haluaa sekä mitä tekemällä ja miten toimimalla en kulje kohti yrityksen asettamaa yrityskuvatavoitetta. (Vilkkumaa 2007, 98–99.)

Yrityskuva käytännössä toteutuu eri vaikuttavien tekijöiden yhteistyöstä ja siksi ne on otettava huomioon. Kaikkiin vaikuttaviin tekijöihin tulisi ottaa kantaa tavoitetasoa ja suuntaa pohtiessa. Mikäli tavoitetaso ei ole asetettu käytännön tasolle, saattaa tämä konkreettisesti tarkoittaa sen toteuttamisen jumiutuvan vain mainonnallisen tavoiteyrityskuvan kehittämiseen. Hyvä tavoiteyrityskuva tulisi ohjata toimintaa tavoiteyrityskuvan suuntaan, antaa johtamiselle ja toiminnan ohjaukseen selkeän työvälineen, antaa suuntaa kaikelle viestinnälle ja sen sisällölle sekä muodostuu selkeä perusta seurannalle eli jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kautta pääsemistä kohti tavoitetta. (Vilkkumaa 2007, 98.)

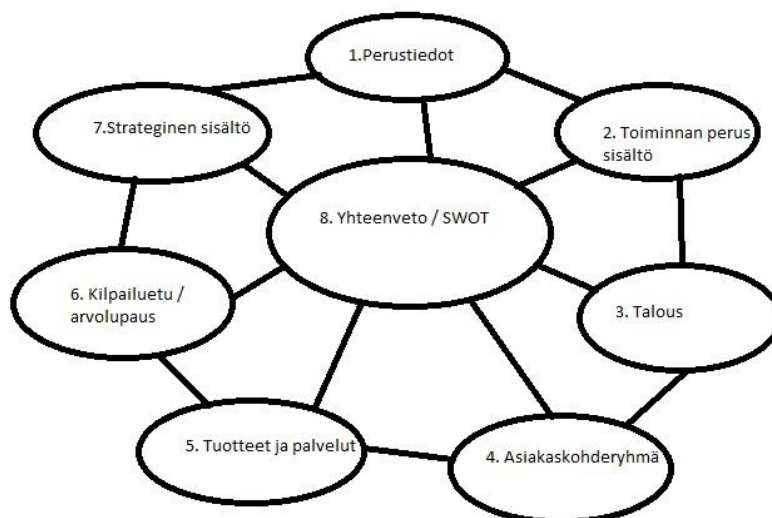
Kilpailija-analyysi muodostaa yritykselle tarvittavaa pohjaa asiakkaiden, toisen alan yritysten ja myös itsensä tuntemiseen. Olennainen analyysin merkitys on saada tietää, miten asiakkaat suhtautuvat alan toimintaan, sekä sen muodostamiin tuotteisiin ja palveluihin. Yrityksen on tärkeää tiedostaa mitä asiakkaat arvostavat ja mikä on eri toimijoiden asiakkailleen tarjoama kilpailuetu, hyöty ja arvo. Kilpailija-analyysiä on tehtävä aina kehittämisenäkökulmasta ja mahdollisuutena oppia. Sen ei ole tarkoitus korostaa omaa erinomaisuutta, vaan tuoda nöyrästi esiin sen, miten kilpailijoilta voidaan oppia yleensä enemmän kuin osataan arvata. (Vilkkumaa 2007, 120–122.)

Kilpailijat voidaan jakaa kilpailun asteen tai merkityksen mukaan. Mikä on tavoiteltu asiakaskohderyhmä ja sille tarjottavat tuotteet ja palvelut ratkaisevat. Organisaatio, joka

toimii saman asiakaskohderyhmän ja vastaavien tuotteiden ja palvelun kanssa nyt ja tulevaisuudessa on kilpailija. Heitä voidaan jakaa vielä ainakin seuraaviin pääkohderyhmiin ja tarvittaessa jaotella heitä vielä alaryhmiin. Merkittäväksi kilpailijaksi kutsutaan sellaista, jonka kanssa yritys kilpailee koko ajan ja joka yrittää viedä siltä asiakkaita. Nykyinen merkittävä kilpailija vaatii mielenkiintoa ja huomiota. Tämän kilpailijan kautta yritys voi oppia tuntemaan ja tiedostamaan kilpailun sisältöä sekä asiakkaiden aitoja valintoja. Hyvin tärkeää on selvittää kilpailijan kilpailuetu koska se antaa paljon oppia tulevaa varten. Tässä kohdassa on muistettava, ettei nykyinen kilpailija aina ole strategisen ajan merkittävin kilpailija. (Vilkkumaa 2007, 120–125.)

Tällä hetkellä pientä, mutta mahdollista tulevaisuudessa potentiaalista kilpailijaa ei sovi unohtaa. Heidän valmiuksia ja mahdollisuuksia kasvaa merkittäväksi kilpailijaksi on tutkittava. Pelkästään siksi, että yritys on nykytilassa pieni, ei aiheuta perusteita unohtaa yritys. Uutta ja tulevaa liiketoimintaa on kartoitettava ja analysoitava. Toiminta voi olla kotimaasta tai muualta. Yrityksen on hyvä miettiä mahdollisimman laajaa valikoimaa kilpailijoista. Kuka tai ketkä voivat olla yrityksen kilpailijoita kymmenen tai viidentoistavuoden kuluttua on hyvä ja aiheellinen kysymys. (Vilkkumaa 2007, 125–130.)

Samoin uutta ja tulevaa kilpailua uusien ja vaihtoehtoisen tuotteiden ja palveluiden kautta on kartoitettava. Eli tällöin yritys analysoi, mitkä ovat sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka voivat korvata yrityksen tuotteet ja palvelut. Teknologia tuo koko ajan uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä aihealueen hahmottaminen on oleellista ja tärkeää, koska se voi muuten yllättää ankarammin, kuin pienen kilpailijan kasvaminen suureksi. (Vilkkumaa 2007, 125–130.)



KUVIO 7. Kilpailija-analyysin sisältö, (Vilkkumaa 2007, 121)

Kuvio 7 esittää pääkohdat, jotka pitävät sisällään useita eri kohtia ja vaativat erilaista asian käsittelyä ja selvittämistä. Näiden kohtien sisältö ja laajuus riippuvat yrityksen koosta, toimialasta sekä kilpailijoiden määrästä ja laadusta. Peruskartoituksessa ja perustietojen avulla selvitetään kilpailijan perusrakenne ja voimavarat esimerkiksi yhtiömuoto, koko sekä sijainti. Toiminnan perussisällön kautta saadaan tietoa mitä kilpailija tekee, miten toimii ja mitä aikoo tulevaisuudessa tehdä. Taloudellisten voimavaroja tutkiessa on benchmarking yksi tehokas työväline selvittämään tehokkuutta ja tehokkuushyötyjä. Talouden analysoinnissa selvitetään kilpailijoiden hinnoitteluiden perusteet ja mahdolliset erot tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluissa. (Vilkkumaa 2007, 120–121.)

Asiakaskohderyhmässä on selvittettävä kilpailijan asiakaskohderyhmät. Tähän on käytettävä aikaa, nähtävä vaivaa ja yrityksen henkilöstöltä on pyrittävä saamaan mahdollisimman paljon tietoa. Tuotteiden ja palvelujen selvittämisessä on useita eri selvitettäviä asioita. Näitä ovat esimerkiksi hinnoittelu, palvelut ja palvelujen sisältö. (Vilkkumaa 2007, 124.)

Kilpailuedun selvityksessä on löydettävä konkreettisesti kilpailijan kilpailuetu, eli vastaamaan kysymykseen, miksi asiakas ostaa kilpailijan tuotteen tai palvelun. Kilpailijan strateginen sisältö on laaja alue tutkittavaksi, mutta sen strategian sisältö on selvitettävä. Olennaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi onko kilpailijalla heikkoja kohtia, mitkä ovat

kilpailijan painopisteet nyt ja tulevaisuudessa sekä onko kilpailija muuttamassa strategiaansa.

Yhteenvedossa on hyvä käyttää SWOT-analyysia, jolla saadaan selkeä kuva kilpailijasta. Oleellista on katsoa tulevaisuuteen ja miettiä miten kilpailijan mahdollinen kilpailuetu ja arvolupaus voivat kehittyä. Yhteenvedon tarkoitus on toimia oppimisprosessina ja nähdä sen mahdollisuuden oman yritystoiminnan kehityksessä. Kilpailuanalyysijä kannattaa ehdottomasti tehdä liiketoiminnan kehittämisen ja tulevaisuuden kannalta. (Vilkkumaa 2007, 121–124.)

### **3.6 Benchmarking**

Benchmarking, eli vapaasti suomennettuna vertaiskehittäminen on oppia hyviltä esikuvilta ja kehittämistä hyväksi, tai jopa paremmaksi kuin kilpailija. Menetelmän avulla pyritään saavuttamaan parannuksia omassa toiminnassa. Benchmarking mahdollistaa vertailun muiden toimialojen kanssa, luo osallistumista ja oppimista, auttaa asettamaan kunnianhimoisia, mutta realistisia tavoitteita sekä myös opettaa, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa. (Karlöf 2010, 12–15.)

Eri organisaatioissa on yleisiä toimintoja kuten esimerkiksi tilinpäätös. Päämäärä on monesti sama, mutta keinot ja menetelmät toteuttaa tavoite poikkeavat. Benchmarking ja muihin toimialoihin vertailu vuorovaikutteisesti auttaa löytämään ja oppimaan parhaan tavan saavuttaa tietty ja haluttu tavoite. Paras tapa on suhteellinen käsite. Jokaisen yrityksen täytyy soveltaa käytännöt omassa toiminnassa parhaaksi oman asiakasprofiilin, tarpeiden ja odotusten mukaisesti. (Karlöf 2010, 15–19.)

Benchmarkingin toteuttavat ihmiset, jotka tekevät töitä parannettavassa prosessissa. Kokemusten vaihtaminen toisen organisaation vastaavien henkilöiden kanssa on oleellinen osa kokonaisuutta ja näin ollen se kannustaa, motivoi kehittämään ja jatkuvasti kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja. Benchmarkingin yksi keskeinen ja lisätua tuova asia on selkeä osallistumisen ja oppimisen käsite, joka vie organisaatioita kohti oppivaa organisaatiota. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 5.)

Benchmarkingin kautta saadaan asetettua yrityksen tavoitteet kunnianhimoisiksi, mutta samalla realistiselle tasolle. Tässäkin vertailemalla muihin organisaatioihin saadaan tärkeää käsitystä, ovatko omat tavoitteet järkeviä ja mahdollisia saavuttaa. Benchmarking auttaa pääsemään oikealle tasolle. Menetelmän avulla pyritään saamaan tietoa hyvistä ja tuottavista toimintatavoista, sekä tietoa miten päästää hyviin lopputuloksiin. Benchmarking on systemaattista oppia hyviltä esikuvilta toimialasta riippumasta, joiden avulla omaa toimintaa voidaan muuttaa tai muokata tehokkaaksi oman yrityksen kilpailukyvyyn parannuksessa. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 4–5.)

Benchmarkingin kautta tulee tarkastella omia toimintatapoja kriittisesti ja johdonmukaisesti. Kun kuvaaminen on yksityiskohtaista ja tarkkaa, puhutaan useasti prosessien kuvaamisesta. Esimerkiksi miten oma yritys käsittelee asiakasvalitusten käsittelyn, on selkeä prosessi, jossa on alku ja loppu, sekä siihen liittyvät alueet näiden välissä. Benchmarkingin avulla voidaan oppia miten muut selvittävät prosessin ja löytyykö jostain alun ja loppuprosessin välistä kohtia, mitä omassa toiminnassa voidaan parantaa. (Karlöf 2010, 39–47.)

Benchmarkingin toteuttamisen ja vertailun vuoksi on oleellista pystyä mittamaanaan prosesseja. Näin vertailu muihin organisaatioihin ja prosesseihin mahdollistuu ja samalla voidaan varmistaa, että asiakkaan asettamat vaatimukset täytetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Useimmin käytetyt mittarit voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan eli laatuun, aikaan ja taloudellisuuteen. Asiakastyytyväisyys on yksi selkeä laadunmittari, tuotteen kehitysaika ajan sekä esimerkiksi reklamaatiot taloudellisuuden mittari. (Karlöf 2010, 48–49.)

Benchmarking on menetelmänä suhteellisen yksinkertainen, mutta siinä piilee kuitenkin selkeitä riskejä myös epäonnistua. Hyvään läpivientiin tärkeää on varmistaa johdon tuki. Hyvin tehty benchmarking vaatii aikaa, resursseja ja osaamista, joten siihen pitää löytyä valmiudet ja myöntymykset johdon puolelta toteuttaa kehittäminen. Oleellista on myös aikanaan tulosten valmistuttua miettiä ja tukea muutosten läpivientiä ja antaa siihen mahdollisuus. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 10.)

Projektiin sitouttaminen ja kommunikointi ovat tärkeä osa-alue kokonaisuudessa. Muutokset ovat oleellista informoida organisaatiolle koko prosessin aikana, ei vain lopputulosten valmistuttua. Benchmarking projektin kesto riippuu aina projektin laajuudesta.

Liian pitkä kesto voi kuitenkin vaarantaa hyödyn, jos olosuhteet muuttuvat liian paljon esimerkiksi johdon vaihduttua merkittävästi. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 10.)

Benchmarking menetelmässä tiivis mukanaolo ja kokoontuminen ovat tärkeää sekä käyttää tarvittaessa ulkopuolista asiantuntija-apua. Projektiin on aina valmistauduttava huolellisesti, vaikka itse projekti vietäisiin läpi nopeasti. Oman prosessin kuvaaminen, analysointi ja rajaaminen on aina tehtävä huolellisesti, että ymmärretään ja havaitaan mahdollisia ongelmakohtia ja eroavaisuuksia. Oleellista on valmistelussa tarkka rajaaminen, ettei projektista tulisi liian laaja ja raskas. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 10–11.)

Benchmarking ryhmän tulee koostua niistä henkilöistä jotka työskentelevät parannettavan prosessin parissa. Tämä on tärkeää juuri siksi, että nämä ihmiset voivat tunnistaa, mitkä esikuvat ovat parempia ja lisäksi toteuttaa konkreettiset parannukset, sillä he tietävät miten työ tehdään nykytilassa. Olisi myös hyvä, että ryhmästä löytyisi joku jäsen jolla olisi entuudestaan hyvät tiedot benchmarking menetelmän käytöstä jolloin hän voi toimia ryhmän ohjaajana. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 13–25.)

Kaiken keskeisin asia benchmarking menetelmän käytössä on todellinen halu ja kiinnostus oppia muilta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee olla riittävän nöyrä projektiin, kunnioittaa kilpailijoita ja pyrkiä saavuttamaan hyviä tuloksia viemään omaa toimintaa paremmaksi ja entistä kilpailukykyisemmäksi. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 11–12.)

Benchmarking menetelmän käytössä on hyvä käyttää apuna tarkistuslistaa joka auttaa etenemään systemaattisesti koko prosessissa eikä näin mitään oleellista jäisi pois projektista. Menetelmä noudattaa samaa järjestelmällistä mallia jossa aluksi kuvataan nykytila, sen jälkeen vaihdetaan kokemuksia esikuvan kanssa, analysoidaan erot, asetetaan uusi tavoite ja jälleen sovelletaan ja arvioidaan. Saadun tiedon ja toimintatapojen perusteella tehdään ehdotukset uusiksi toimintatavoiksi ja selkeitä muutosehdotuksia. Tämä on oleellinen asia, ettei benchmarking tulokset jää ilman käsittelyä. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 14–34.)

Päädyin ottamaan työhön benchmarking kohteeksi aivan uuden ja hyvin innovatiivisen kylpyläkokonaisuuden Rantasalmella, Porosalmessa. Järvisydän kokonaisuus sijaitsee Saimaan rannalla, Linnasaaren kansallispuistossa. Määrittelin kohteen lähinnä siksi, että

se poikkeaa niin ulkoasultaan, kuin sisällöltään muista kylpylöistä. Järvisydämeen on investoitu tuntuvasti uutta energiatehokasta tekniikkaa, joka voi olla kylpylälle todella arvokasta tietoa. Tarkasteltava kohde ei ole perinteinen kylpylä, vaan konseptissa on pyritty yhdistämään niin ekologisuus kuin luksus. Tarkoituksenani on vertaiskehittämisen avulla saada ideoita, mitä voi soveltaa kylpylän liiketoiminnassa ja parantaa siten kilpailukykyä sekä asemaa markkinoilla.

Järvisydän koostuu vuonna 2015 avatusta elämyksellisestä hotellista sekä 2016 loppuvuodesta avattuun kallioon louhitusta kylpylästä. Lisäksi alueella sijaitsee tasokkaita huiloita sekä erilaisia saunoja, myös kylpylän ulkopuolella. Toiminnot kuuluvat tällä hetkellä Heiskasen pariskunnalle, joka on jo Järvisydämessä 11. sukupolvi. Alue on saanut alkunsa peräti 1600-luvulta asti, jolloin paikalla oli kestikievari.



KUVA 3. Järvisydän kylpylän allasosasto (Järvisydän 2017)

Järvisydän on tunnelmaltaan hyvin vaikuttava ja vakuuttava. Tunnelma on rauhoittava ja luonnonmukainen. Kallioon louhittu kylpylä paljastaa altaan luonnonkiveä ja myös vanhoja, valtavia yli 500-vuotta vanhoja upputukkeja on jätetty niin itse pääkattoon kuin osaan saunoista. Hotellin ja ravintolan koko on noin 1800 neliötä, allastilojen noin 300 neliötä. Kylpylä käyttää aurinkoenergiaa seitsemänä kuukautena vuodesta ja 75% tulisijojen lämmöstä käytetään kylpylän lämmitykseen. Järvenpohjassa kulkee 3,6km maa-lämpöputkia.

Erilaisia altaita on kuusi, ulkoaltaissa käytetään Saimaan järvivettä. Saunoja on allasalueella viisi, joihin ei niin perinteiseen suomalaiseen tapaan mennään pyyhkeet päällä. Tämä johtuu siitä, että ne kaikki toimivat yhteissaunoina. Lisäksi kylpylästä löytyy muutama suolahuone, haman-tila ja erikoinen myrskysuihku. Lapsia ei ole unohdettu ja heille

löytyy pieni oma lastenosasto, jossa on myös seikkailualue kiipeilyverkkoineen. Se on kuitenkin eristetty pääaltaasta, sekä selkeästi kaikesta muusta omaksi alueeksi. Järvisydämessä on ympäri vuoden tapahtumia sekä se mainostaa palvelujaan ”elämyksiä vuoden jokaisena päivänä” (Järvisydän 2017.)

Vierailin kylpylässä elokuussa 2017 ja tein samalla niin tutustumisen, kuin haastattelun kohteesta. Uskon, että tässä työssä tarkasteltavalla kylpylällä on paljon opittavaa tältä uudelta ja vetovoimaiselta uniikilta kohteelta. Omakohtainen kokemukseni oli kohteesta hyvin positiivinen. En olisi uskonut, että keskeltä luontoa löytyy massiivinen kokonaisuus, joka puhutteli kaikilla osa-alueilla. Järvisydämessä on haluttu selkeästi panostaa kokonaisvaltaiseen laatuun pienien yksityiskohtien kautta ympäri palvelurakenteen. Henkilökunnan asut ovat vanhanaikaiset, vastaanoton päällä on osa vanhasta puuveneestä, huoneet ovat aitoon kallioon louhittu ja tyylikkäitä sekä ennen kaikkea erottuvia normaalisti.

Aikuisen lippu kylpylään maksaa 29,9 € ja eläkeläisten sekä lapsen 4-12v 18,90 €. Perhelippu neljälle henkilölle maksaa 69,90 €. Hinnat ovat mielestäni hieman korkeammat mitä kilpailijoilla ja muilla alan toimijoilla. Toisaalta paikka on uusi ja uniikki, jolloin hintoja voidaan miettiä korkeammiksi etenkin toiminnan alkuvaiheessa. Kuten teoriassa tuli esille, hinta on yksi keino kilpailukyvyn rakentumisessa. Mielestäni Järvisydän on rakentanut monipuolisen konseptin, joka on uudenlainen ja raikas, sekä selkeästi imagoltaan laadukas. Tähän on siinä mielessä perusteltu yleistasoltaan hieman kalliimmat hinnat. Hinnan ja tuotteen on kohdattava kuitenkin mahdollisimman hyvin, jotta tuote myy. Strategiassa Järvisydän on mielestäni pyrkinyt korkeatasoiseen kokonaisuuteen, joka ei välttämättä siten sovi esimerkiksi edullisten kylpylöiden listoille, mutta tavoittaa oman kohderyhmänsä.

Kylpylä ei ole kooltaan massiivisen suuri, mutta riittävä etenkin pienemmille asiakasmääriin. Kylpylä ei ole tehty niinkään uimiseen, vaan hemmotteluun ja hyvinvointiin. Kävin kaikissa kylpylän paikoissa saadakseni mahdollisimman kattavan kuvan kokonaisuudesta. Järvisydämessä on selkeästi panostettu erilaisuuteen ja erityisesti huomioiden asiakkaiden hemmottelun. Tilat ovat luonnonmukaisia, näyttäviä ja toimivia. Kiinnitin huomiota myös esimerkiksi allastilojen kokoon. Pääallas ei ollut kooltaan iso, joka säästää lämmityskuluissa varmasti paljon. Lisäksi henkilökunta oli allastilojen puolella vähäistä.



Sain mahdollisuuden haastatella Järvisydämen yrittäjää Markus Heiskasta. Tarkoitukseni oli selvittää tärkeimmät asiat liittyen yrityksen toimintaan hyödyttäen tässä työssä tarkasteltavan kylpylän liiketoimintaa. Heiskasen mukaan heidän asiakkaat tulevat 60 % kotimaasta ja peräti 40 % ulkomailta. Talvella Venäjä on ulkomaalaisista segmenteistä tärkein ja paikalliset yritykset kotimaisista asiakkaista tärkein ryhmä. Pääsegmentiksi hän vastasi kuuluvan yritysvieraat ja kansainväliset pariskunnat.

Tämä oli mielestäni mielenkiintoista. Olin yllättänyt ulkomaiden vierailijoiden määrästä. Järvisydämen toiminta on hyvin kansainvälistä. Lisäksi pääasiakasryhminä eivät olleet esimerkiksi lapsiperheet tai hemmottelijat, vaan enimmäkseen yritysvieraat ja nimenomaan kansainväliset pariskunnat. Tämä poikkeaa täysin tässä työssä tarkasteltavan kylpylän toimintamallista.

Lähimmistä kilpailijoista Heiskanen vastasi, etteivät ole tunnistaneet varsinaisia kilpailijoita. Markkinoinnissa päävälineinä heillä toimii sosiaalisen median kanavat sekä suoramarkkinointi. Kilpailutilanne on heille otollinen, sikäli kun vastaavia kohteita ei ole tarjolla. Se luo automaattisen kilpailuedun ja aseman markkinoilla. Kanavina sosiaalinen media on varmasti kasvava ja potentiaalinen markkinointikanava tämän päivän mainonnassa.

Tärkeimpinä vahvuuksina yrittäjä koki heidän sijainnin ja saavutettavuuden, pitkän historian sekä yleisesti alueen eli Linnasaaren kansallispuiston. Heikkouksia hän ei tuonut esille. Ymmärrän vastauksen, miljöö on hieno ja puhuttelee varmasti myös kansainvälisiä asiakkaita. Asiakasnäkökulmasta mielestäni kokonaisuus on todella uniikki, mutta selkeästi Heiskanen halusi nostaa esiin sijainnilliset seikat, jotka tukevat liiketoimintaa.

Tarkasteltavan kylpylän kulurakenne on nykytilassa raskas ja kallis, joten halusin ehdottomasti selvittää Järvisydämen ratkaisua maalämmön ja aurinkopaneelien käyttöön liittyen. Maalämpö tuo Heiskasen mukaan tuonut heille peräti 60 % säästön verrattuna sähköön. Kysyessäni ”oliko maalämmön asennus kallis investointi rakennusvaiheessa” hän vastasi, ettei sillä ollut mitään merkitystä suhteessa tulevaisuuden hyötyyn ja sitä kautta saatavaan operatiiviseen kannattavuuteen. Aurinkopaneelien vaikutus kulurakenteeseen on noin 10%. Selkeästi siis energiatehokkailla ratkaisuilla on ollut ja tulee olemaan painoarvoa heidän toiminnassaan. Vaikka ne ovat olleet investointeina merkittäviä, niihin sijoittaminen on kannattanut.

Sesonkeihin heillä on alalle tuttua vaihtelua. Kesä on myös Järvisydämelle tärkein ajankohta ja hiljaisimmat kuukaudet liiketoiminnalle loka- ja huhtikuu. Henkilöstön määrä Heiskasen mukaan vaihtelee sesongista riippuen 30-60 henkilöön. Mielenkiintoista oli kuulla, ettei heillä ole sesonkihinnoittelua, vaan alennetut hintakategoriat ovat valmiiksi lapset, eläkeläiset sekä perhelippu. Tässä voi mielestäni tulla uuden paikan etu, jossa ei ole kannattavaa eikä tarvetta miettiä hintojen alennuksia. Paikkaan halutaan tulla hinnoista huolimatta ja maksamaan ainutlaatuisuudesta ja erilaisuudesta. Kalleimpiin ulkosiin kuluihin en saanut vastausta, mutta oletetusti ne ovat kuitenkin vesi ja lämmityskulut. Heiskanen piti oleellisimpina tuki – / oheispalveluina heille eri esiintyjiä, Day spa:n palveluja sekä kuljetuspalveluja.

Mielestäni benchmarking oli onnistunut ja saadun informaation osalta tarkasteltava kylpylä voi tehdä selkeitä parannuksia liiketoimintaan. Kylpylät ovat erilaisia ja esimerkiksi allasosastot ovat täysin erikokoisia Järvisydämessä ja tarkasteltavassa kylpylässä. Yritys voi ottaa oppia paljon elämyksellisyydestä ja tarinallisuudesta, mitä Järvisydämessä ollaan hienosti vaalittu. Asiakas ei maksa vain uinnista, vaan kokonaisvaltaisesta elämyksestä. Lisäksi yritysvieraiden merkitys, sekä edullisempien lämmitysratkaisujen kokonaisvaltainen tutkiminen ovat tärkeitä benchmarking-menetelmän kautta saatuja tuloksia.

## 4 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Jatkuva kehittäminen

Liiketoiminnan kehittäminen voidaan nähdä työyhteisön jatkuvana kehittämisprojektina. Laatujohtaminen on laadun ja yrityksen tai yhteisön toiminnan jatkuvaan parantamiseen perustuva johtamismalli ja laatufilosofia. Laatujohtamiseen lukeutuu laatuajattelu, laadun johtaminen sekä erilaiset laatujärjestelmät. Liiketoiminnan laadullisessa kehittämisessä on keskeisesti mukana työyhteisö ja eri tiimit koulutuksien, itsensä kehittämisen ja kehittymisen näkökulmista (Borgman & Packalen 2002, 11.)

Hyvä yritys ei voi menestyä kilpailussa, eikä saavuttaa laadullisesti eri mittareilla mitattuna kiitettävää toimintaa, ellei itse työympäristö toimi tai ole hyvä. Borgman & Packalenin mukaan tyypillistä menestyville palveluyrityksille onkin, että työntekijät pidetään yhtä tyytyväisinä kuin asiakkaat. Kun työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin, se heijastuu myös asiakkaisiin (Borgman & Packalen 2002, 16.)

Liiketoiminnan kehittämisessä nousee keskeisesti usein esille jatkuva kehittäminen. Jatkuva liiketoiminnan parantaminen lähtee nykytilasta ja sen arvioinnista, suunnitellaan muutosta, toteutetaan se ja arvioidaan sen vaikutuksia sekä tuloksia. Demingin PDCA -ympyrässä kuvataan yksinkertaisesti jatkuvan kehittämisen ajatusta päättymättömänä prosessina, jolla toimintaa kehitetään ja muokataan muuttuvissa olosuhteissa. Oleellista on, että parannuksia tehdään jatkuvasti. Ohjausjärjestelmässä korvaavat toimenpiteet ja virheiden ehkäisy ovat jatkuvia. Kehittämisen suuntana on yrityksen elämäntehtävän toteuttaminen ja sen tarkentaminen. Laadukas yrityksen toiminta pitää aina sisällään myös sen arvioinnin. (Borgman & Packalen 2012, 17–19.)

Oleellista jatkuvassa toiminnan kehittämisessä on systemaattisuus ja että kehitystyötä tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Menestyvässä yrityksessä tuetaan, kannustetaan ja myös palkitaan työntekijöitä tekemään jatkuvaa kehittämistyötä. Kehittämisajatuksia tulee priorisoida ja rohkeasti toteuttaa. Johdon tulee antaa myös resursseja laadun kehittämiseen eli esimerkiksi aikaa, tiloja, apuneuvoja sekä tietoa ja tukea. Jatkuva kehittäminen mahdollistaa laadun johtamisen kannalta tärkeän elementin eli työntekijöiden osallistumisen laatutyöhön. Työntekijät ovat asiantuntijoita omassa työssään ja pystyvät tuomaan

esille parempia menettelytapoja ja käytäntöjä. Tehokkaaseen laadunjohtamiseen kuuluu sujuva tiedonkulku eri ja kaikkiin suuntiin. (Borgman & Packalen 2002, 21–24.)

Jatkuva kehittäminen on prosessi, ei vain yksittäinen toimenpide. Tapahtumasarjan alkuperä on latinankielinen sana pro-cedere, joka tarkoittaa eteenpäin kulkemista, menestymistä ja onnistumista. Prosessi on eri toimintojen sarja, joka vaatii aikaa, muuntuu ajan mukana ja siihen sisältyvät osa-alueet on kohdattava ajallaan. Järjestelmässä voi olla määritelty oma päämäärä, johon pyritään. Toimenpiteen kautta tieto lisääntyy jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Eri vaiheiden kautta päästään lisäämään yrityksessä uutta tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan korjata, muuttaa tai tehostaa. Yrityksen tulisi nähdä laadun ja toiminnan kehittäminen vaiheittaisena jossa osa vaiheista voi tuntua raskailta, uuttavilta tai masentavilta. Jokainen prosessin vaihe on kuitenkin käytävä läpi esimerkiksi uuden tuotteen tai idean osalta aluksi se pitäisi arvioida, suunnitella, toteuttaa, tarkistaa ja mahdollisesti korjata. (Borgman & Packalen 2002, 24–26.)

Yrityksen uuden energian löytäminen ja kilpailulliseen haasteeseen vastaaminen ei tapahdu sattumalta vaan vaativat suunniteltua ja toimivaa ohjelmaa tuekseen. Kehityksessä tulee olla looginen ja selkeä toimintamalli, joka tähtää muutokseen. Tavoitteiden määrittely on vaiheista ensimmäinen ja tärkeä vaihe. Oikeastaan yritystoiminnan kehitys ei voi onnistua, ellei tavoitteet ole hyvin määriteltyjä. Ne ovat selkäranka koko kehittämis-työssä. Tavoitteiden määrittelyä seuraa ongelman tutkiminen ja analysointi. Menestykseen johtava kehitystavoitteiden asettaminen pohjautuu aina kestävään strategiseen ajatteluun. On mietittävä organisaation kehitystilaa ja asetettava tavoitteet sen mukaisesti. (Rissanen 2006, 33–57.)

Jokaisella yritysorganisaatiolla tulisi olla selkeä perusnäkemys, miksi se on olemassa. Yritys ja koko henkilökunnan tulisi tavoitella menestystä ja nähdä työpaikka muuna kuin työllistäjänä tai lisääntyvänä varallisuutena. On huomioitava, että yritys toimii kohderyhmälle eli asiakkaille ja on heitä varten. ”Vain asiakkailtaan yritys saa toimintaansa tarvittavan taloudellisen voimavaran” (Rissanen 2006, 221.) Yrityksen toiminta-ajatus on tarpeellinen kaikissa organisaatioissa. Toiminnan perustana on yrityksen toiminta-ajatus edesauttaa johtamista, antaa sille perussuunnan, auttaa suunnittelua sekä kehitystyötä ja myös helpottaa päätöksentekoa. Organisaation toiminta-ajatus on näkemys, miten toimi-

malla yritys aikoo tyydyttää asiakkaidensa tarpeita ja saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa. Liikeideoiden kautta ilmenevät ne suunnitelmat, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuedun muihin yrityksiin verrattuna. (Rissanen 2006, 221–225.)

## 4.2 Liikeidealla kilpailuetua

Yritys vaatii lujan, määrätietoisen ja hyvän johtajan pärjäämään muuttuvilla ja nykyajan kilpailullisilla markkinoilla. Ilman hyvää johtajuutta ja tavoitteellista kilpailukyvyn kasvattamista ei voida saada aikaan pitkäjänteisesti hyviä tuloksia. Vastuu yrityksen hoidosta on aina johtajalla. Johtajuuden kehittäminen on keskeistä muuttuvassa maailmassa. Toiminnan strateginen hallinta edellyttää kokonaisvaltaisen kehittämisen jatkuvan liikkeen. Yhteen lauseeseen on sidottu kokonaisuus, joka on hyvinkin laaja. Yksi sana nousee kuitenkin hyvin tärkeänä esille, kehittäminen. Ehkä tyypillisin virhe, mitä edelleen johtajuudessa tapahtuu, on aiempien virheiden toistaminen ja vanhassa totutussa mallissa pysyminen. (Kulmala 2014, 8–12.)

Tulevaisuuden johtaja kokoa joukkueensa entistä enemmän erilaisista osaajista. Johtaja saa alaisikseen entistä enemmän asiantuntijoita, jotka varmasti päihittävät johtajan tietyissä tehtävissä ja ovat väylänä kohti menestystä. Enää ei ole kuten ennen, jolloin esimerkiksi metallipajan johtaja oli se kovin ja taitavin tekijä ja teki aina vaativimmat työt itse. Tulevaisuuden hyvän johtajan täytyy omata hyvät vuorovaikutustaidot ja kyettävä muodostamaan joukkueensa yhtenäiseksi ja vahvaksi kokonaisuudeksi, jossa jokaisella on omat tärkeät roolit ja vastualueet. Tämän kautta henkilöstö saadaan sitoutuneeksi, motivoituneeksi ja työssään viihtyväksi. Tämä on oikeastaan todella oleellinen asia, koska ne ovat useasti peruslähtökohtana työyhteisön menestykselle ja luovat hyvät edellytykset henkilökohtaiselle hyvinvoinnille sekä yksityiselämän onnellisuudelle. (Kulmala 2014, 50–55.)

Edellä mainittu aihealue on luonnollisesti johtajalle oleellinen ja tärkeä sekä on väylänä suoraan kilpailukyvyn kasvuun. Johtajan tulee luoda ja kyetä huolehtimaan toimivasta organisaatiosta, joka kasvaa ja kehittyy. Organisaatiossa tulee olla selkeästi ja ymmärrettävästi tuotuna esiin tehtävät, valta ja vastuut. Organisaation rakenne tulee valita kullekin organisaatiolle sopivaksi. (Kulmala 2014, 56–57.)

Päämäärä tulee olla selkeä, vaikka muutoksia tai esteitä tavoitteiden saavuttamisen tielle tulisikin. Hyvän johtajan tulee olla määrätietoinen, päättäväinen ja rakentaa organisaatio oikeanlaiseksi. Henkilöstön tulee olla sitoutunutta, innovatiivista ja tahtotilaltaan yleensä halukkaita tekemään työ mahdollisimman hyvin. Kulmalan mukaan organisaation tulisi kyetä luomaan tiimi, jossa henkilökohtainen hyvinvointi tulisi tekemisestä yhteisen hyväksi ja toinen työntekijä tukisi toista. Johtajan tulisi ottaa henkilöstön voimavarat ja johtaminen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn osana koko yrityksen menestymistä. Henkilöstö ei ole vain yksi osa-alue vaan kokonaisuus jolla oikein hoidettuna on positiivista vaikutusta. ”Oikein toteutetun henkilöstönhallinnan tulokset näkyvät varmasti moninaisina piirteinä yrityksen ja työyhteisön arjessa ja tuloksissa” (Kulmala 2014, 63–65)

Kun lähdetään miettimään, miten kilpailukyky säilytetään ja miten sitä parannetaan tulevaisuudessa, johtajan tulisi laatia selkeä strategia liiketoimintaan. Tämä on verrannollisesti sama kuin lentokoneella ottaisi suunnan ja asettaisi vauhdin. Välillä voi tulla turbulensseja, mutta vakaa pohja, eli lentorata kestää ne. Kilpailullisen menestyksen aikaansaamiseksi ja hallitsemiseksi yrityksen tulisi muodostaa vahva identiteetti sekä strategiaa parhaiten ja oikealla tapaa tukeva yrityskulttuuri, joka on edellytys todelliselle menestyksen hallinnalle. Kilpailuympäristöön tulee muutoksia ja siksi liiketoimintaa tulisi pystyä kehittämään kokonaisvaltaisesti, tasapainoisesti, tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti. Yrityksen tulisi pystyä myös joustavasti muuttamaa strategioita markkinoilla tapahtuviin muutoksiin tarpeeksi nopeasti ja mieluiten vielä etupainoisesti (Kulmala 2014, 27–30.)

Strateginen johtaminen ohjaa toimintaa kohti asetettua päämäärää. Johtajan tulee navigoida oikeita reittejä pitkin päämäärätietoisesti kohti tavoitetta. Näiden varrella on vuotuisia tavoitteita, jotka ohjaavat kohti visiota. Yrityksen tulisi löytää toiminnasta tärkeimmät vahvuudet ja piirteet verrattuna kilpailijoihin, joilla voidaan saavuttaa selkeä kilpailuetu. Pitkántähtäimen kilpailullinen asemointi pitäisi siksi tehdä aina uudelleen ja seurata tiiviisti ajan trendejä, muutoksia ja kuluttajakäyttäytymistä. (Kulmala 2014, 81–109.)

### 4.3 Valmentava johtajuus

Valmentavan johtajuuden maastossa coaching, eli valmennus on tullut yhä keskeisemmäksi johtamisen työkaluksi. Johtajan tehtävänä on kasvattaa ja kehittää alaisiaan. Johtaja ei ole enää nyt eikä etenkään tulevaisuudessa ”kaikkietävä ylimys” joka johtaa vain

ylhäältä. ”Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka huomioivat ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuuden. Työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen ovat nykypäivän vaateita” (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Coachauksessa ihmiskeskeisyys on hyvin vahva piirre. Työntekijät ovat erilaisia eikä hyvään lopputulokseen päästä toimimatta yhdessä vuorovaikutteisesti, kuuntelemalla ja kysymällä. Valmentavan johtajan pitää olla nöyrä ja pystyttävä asettumaan toisen asemaan. Kaikessa tulee korostua yhdessä kehittyminen, jossa johtaja on suunnannäyttäjä havainnoiden ja analysoiden. (Ristikangas 2010, 26.)

Työilmapiiriin pitää olla kannustava ja motivoiva, joka huomioi työn merkityksellisyyttä ja innostumista. Ihmisiltä kysytään mielipiteitä, osallistutetaan, tehdään yhdessä ja toimitaan sitoutuen. Kun toimii kentällä huomaa mahdollisia puutteita ja pääsee paremmin ohjaamaan toimintaa. Kuten Ristikangas & Grünbaum kirjassaan toteavat, valmentava esimies on kiinnostunut siitä, mitä kukin työntekijä näkee, tekee ja tulkitsee organisaatiota. Hän ohjaa ja osallistuu toimintaan ja kyse on nimenomaan vuorovaikutteisesta toiminnasta (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Kun tutkitaan lähdeaineiston perusteella managerin, leaderin tai coachin rooleja huomataan niissä selkeitä eroja. Viimeksi mainittu on näistä selkeästi erilainen mutta se nähdään useasti erillisenä. Ylemmän johdon tapa toimia organisaatioissa voi olla manager / leader henkinen. Suoritetaan tehtäviä ohjatusti haluttuun suuntaan ja annetaan suuntaviivat esimerkiksi antamalla budjetit käyttöön, mutta coachaus puuttuu. Harvemmin kysytään oivalluksia, kuunnellaan ja kysytään saaden omaehtoista innostumista aikaiseksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–28.)

Kaikkien lähdeaineistojen mukaan yksilön johtamisesta tulisi siirtyä enemmän yksilöiden valmentamiseen. Muun muassa Ristikangas & Grünbaum (2014, 31) käsittelevät asiaa näin: ”Tavoitteena näissä on auttaa ajattelemaan kirkkaammin, oivaltamaan ja oppimaan sekä johtamaan paremmin itseään. Kun yksilöitä on opittu valmentamaan, voi johdon painopistettä siirtyä hiljalleen tiimin valjastukseen.”

Se onkin kokonaisvaltaisempi yhtälö. Yksi päätekijä joka liittyy edelliseen, on vahvuuksien tunnistaminen ja potentiaalin hyödyntäminen. Valmentavan esimiehen tulisi toteuttaa ”kolmen k:n taktiikkaa” eli kiinnostua, kuunnella ja kysyä. Kiinnostuminen voi olla

tavallisista asioista eli ihan Small talk tapaan kysyen miten päivä on mennyt ja muita perusasioita. Se voi myös olla kysymyksiä merkityksellisistä asioista, esimerkiksi työn merkitsevyydestä. Tuloksena aidosta kiinnostuksesta on työntekijöiden tyytyväisyyden nostaminen, heidän innostaminen ja sitouttaminen enemmän toimintaan. Tätä kautta johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus paranee ja lopputilassa yritys menestyy paremmin. Sama pätee myös kuuntelutaitoihin. Valmentavan esimiehen on tärkeää osata kuunnella alaista, tulkita hänen mielialaa ja kehon kieltä, sekä kokea jokainen työntekijän esittämä asia tärkeäksi. Tämän päivän kiireiselle johtajalle tämä ei ole mikään itsestäänselvyys. Kysyminen liittyy myös oleellisena osana toimintaan. Tällä tavoin johtaja osoittaa myös kiinnostuksen, eikä oikeastaan ilman tätä ominaisuutta voi toimia valmentavana esimiehenä. Kysyminen on vuorovaikutteista ja hyväksi kysyjäksi kehitytään ja kasveetaan. Hyvien innostavien ja haastavien kysymysten tekemisen taitaa vasta kun siihen alkaa tietoisesti kiinnittämään huomiota (Ristikangas & Grünbaum 2014, 40–55.)

Valmentavalle esimiehelle ominaista on myös haastaminen sekä innostaminen. Haastaminen vie sekä esimiehen ja työntekijän ”vanhoilta totutuilta poluilta” epämukavuusalueelle ja on siksi opettavaista. Oikeanlaiseen haastamiseen liittyy keskeisesti arvostamisen käsite. Tässä otetaan huomioon myös työntekijän näkökulma ja haastetaan myös hänet mukaan päätöksiin. Esimerkiksi, miten sinä ratkaisisit / tekisit tämän? Innostaminen on hyvän esimiehen ja valmentajan peruspilareita, jossa varmasti monella on kehitettävää. Hyvä valmentavan esimiehen innostustyö lähtee positiivisesta ja myönteisestä palautteesta ja yleensä innostuksen vahvistamisesta. Mikäli työntekijä innostuu jostain, esimerkiksi onnistuneen kaupan teosta tulisi sitä heti vahvistaa ja innostaa palautteella. Mahtavaa! Todella hieno juttu! (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48–66.)

Jon Katzenbachin paljon käytetty määritelmä tiivistää toimivan tiimin viiteen keskeiseen tekijään: Tavoitteisiin sitoutuminen, osaamisen täydentävyys, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tuloksista sekä halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Näiden kaikkien jälkeen tiimi on täynnä sitoutuneita työntekijöitä, joilla on toisia täydentäviä taitoja ja suuntaavat yhteiseen päämäärään (Ristikangas & Grünbaum 2014, 67.)

Hyvin oleellinen asia toiminnan kehittämisessä ja ohjauksessa on palautekulttuuri. Parhaimmillaan se on monisuuntaista eli palautteen antamista, pyytämistä ja vastaanottamista. Sekä myönteistä palautetta ja rakentavaa palautetta, eli toiminnan kehittämistä tu-



lisi käsitellä. Tässä hyvänä perussääntönä on huomioda, että positiivista palautetta annettaisiin kolminkertainen määrä negatiiviseen verrattuna. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92.)

Johtajan rooli koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat manager, leader ja coach. Nämä mielletään erillisiksi mutta teorian mukaan ja osana valmentavaa johtajuutta nämä eivät ole toisiansa sulkevia vaan myös osittain päällekkäisiä. Jokaisella roolilla on oma tarkoituksensa ja tilanteensa, johon ne sopivat parhaiten. Oleellisinta on hahmottaa, että esimiehenä ja johtajana on tärkeää kehittää itsessään näitä kaikkia kolmea roolia (Carlsson & Forssell 2012, 35–37.)

Coachingin perusajatuksenahan on, ettei ihminen ole koskaan liian valmis, täysioppinut tai virheetön. Tämä pätee sekä työntekijään ja työnantajaan. Koska kuitenkin johtaja ja esimies ovat suunnannäyttäjiä, heillä on oltava tahtotila ja usko omaan tekemiseen. Aivan varmasti virheitä tulee ja vaikka olisi kuinka etevä yritysjohtaja talousluvuissa se ei tarkoita, että olisi yhtä vahva valmentava esimiehenä. Kuten kaikessa siinäkin kehitytään ja kokeilemalla oppii. (Carlsson & Forssell 2012, 56–58.)

Mistä sitten olisi hyvä lähteä liikkeelle ja viedä eteenpäin valmentavaa johtajuutta työympäristöön. ”Pienillä muutoksilla saadaan aikaan suuria vaikutuksia ja muutos on jatkuvaa sekä luonnollista” (Ristikangas & Grünbaum 2014, 161.) Ensimmäinen konkreettinen askel on uskoa omiin ja henkilöstön voimavaroihin sekä uskallus muuttaa ja kyseenalaistaa totuttuja toimintamalleja. Lähtökohtana oivaltavassa johtajuudessa on huolehtia, että valmennettavalla on kaikki tarvittavat voimavarat tavoitteissaan etenemiseen ja houkutella esiin coachattavan omat vastaukset sekä vahvistaa hänen uskoa niihin (Carlsson & Forssell 2012, 58–59.)

Kun tätä johtajana toteuttaa on tärkeä olla joustava ja kunnioittava. Tällä tarkoitetaan, että antaa rauhassa työntekijän pohtia, kertoa ja analysoida, jolloin esimies lähinnä kuuntelee ja ohjaa keskustelua. Hyvin oleellista on, ettei valmentava ota pääroolia, tai johdattele / avusta vastauksissa. Tässä valmennustyössä voi tapahtua helposti puutteita. Kovin helposti alkaa itse muodostaa ongelmaan ratkaisua työntekijän puolesta jolloin työntekijä ei korjausta, kehitysideaa kehitä vaan johtaja. Tämä ei ole coachauksessa tarkoitus. Keinoina yksi tärkeimmistä onkin kuuntelemisen taito, kiinnostuksen taito, uteliaisuuden sekä myös luottamuksen heijastuminen koko prosessin aikana. Käytännössä esimerkiksi

keskusteluissa coachaajana on tapoja saada olemaan enemmän läsnä keskustelijoilla esimerkiksi yksinkertaisella ”kerro lisää” kysymyksellä. Konkreettisesti kysymyksillä on hyvin paljon merkitystä ja ainakin itse myönnän, etten niitä ole niin tarkasti miettinyt. Ylivoimaisesti oleellisin asia on voimalliset kysymykset. Niillä tarkoitetaan avoimia kysymyksiä joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei, vaan ne pakottavat laajempiin vastauksiin. Ne voivat olla valmennettavalle myös yllättäviä ja siksi hänen on pakko paneutua kysymykseen löytääkseen oman vastauksensa. (Carlsson & Forssell 2012, 91–98.)

Toinen hyvä esimerkki on kokonaan kysymisen ja kertomisen jatkumo jossa voimakysymykset ovat yksi osa-alue. Johtamisessa tarvitaan sekä kertomista ja kysymistä. Monet esimiehet osaavat kertoa mutta eivät kysyä. Kysyntä ja kerronta nähdään omanlaisena jatkumona, joka on valmentavan esimiehen perustaitoja ja hedelmällisen vuorovaikutuksen lähtökohta (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50–51.)

Työympäristöissä vastaavia tilanteita voi tulla useasti eteen. Etenkin tämä tapahtuu monesti vanhojen työntekijöiden kanssa, jotka ovat hyvin tottuneita tiettyihin toimintatapoihin, käytäntöihin ja turvallisiinkin rutiineihin. Keskusteluissa tulee usein ilmi esimerkiksi ”ei voi toimia”, tai asia on aina ollut jollain lailla. Näissä oivaltava johtaja käsittelee prosessimaisesti coachattavaa. Aluksi sisäiset esteet tulee voittaa, että suunnanmuutos ja oivallus tapahtuvat valmennettavalla itsellään, tehokkaat annetut tavoitteet määrittävät käytäntöön vientiä ja päätavoitteen täyttymistä. Koko toimintavaihe pitää sisällään koko-aikaista arviointia ja oppimista sekä näkökulman laajentumista, Voidaan siis sanoa, että koko prosessi on toiminnallista oivallusta alusta loppuun. (Carlsson & Forssell 2012, 119.)

Esimiehen tärkeänä tehtävä on selkeyttää ja määrittää mitä ollaan tekemässä ja miksi. Oleellista on myös hahmottaa kaikille yhteinen ymmärrys ja sitouttaa kaikki samaan suunnitelmaan ja päämäärään. Ilman tavoitteita ei ole järjestelmällistä rakennetta, pahimmillaan ja karkeasti on vain ryhmä joka viettää aikaa yhdessä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72–73.)

Yhtenä valmennustyökaluna tunnetaan niin sanottu Smart-malli, jossa huolehditaan, että tavoitteet ovat teholtaan ja saavuteltavuudeltaan määriteltyjä. Smart mallin mukaan ne on

oltava tarkkoja, henkilökohtaisesti merkityksellisiä, saavutettavissa olevia, niille pitää varata tarpeeksi resursseja kuten aikaa ja rahaa sekä niiden tulee olla tiettyyn aikaan / aika-  
tauluun sidottuja. (Carlsson & Forssell 2012, 137–150.)

Lähdeaineistossa on hyvin määritelty niin sanottu valmentavan esimiehen Top 10 lista. Tarvitsemme rakentavaa yhteistyötä ja ymmärrystä tavoitteistamme. Jos ja kun ongelmia ja haittoja esiintyy, käänämme ne innostaviin ratkaisuihin. Valmentaja luottaa tiimiläisten vahvuuksiin ja voimavaroihin sekä vahvistaa valmentajan taitoja omalla tahdonlujuudella. Palaute on osa kannustavaa palautekulttuuria ja osoitus kiinnostuksesta alaisia kohtaan. Täydellistä ei ole olemassakaan, mutta kehittyä voi koko ajan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 163.)

Omasta jaksamisesta on pidettävä huolta perusasioilla kuten riittävällä unensaannilla, liikunnalla ja ravinnolla. Mikäli nämä tai muut vastaavat hyvin tärkeät osa-alueet eivät ole kunnossa, voi niillä olla merkitystä työtehtävien hoitoon. Valmentavan esimiehen on huolehdittava myös siitä, että hänellä täyttyvät ja latautuvat ”akut”. Ilman sitä ei suunnan-  
näyttöjä voi saada aikaan mitenkään tavoitteellista ja hyödyllistä valmennusta, jos itse valmentaja puuttuu, tai on vajaakuntoinen. (Carlsson & Forssell 2012, 204–209.)

## 5 PALVELUMUOTOILU

### 5.1 Asiakslähtöinen yritystoiminta

Palveluliiketoiminnassa asiakkaat, ihmiset ovat avainasemassa. Ilman heitä ei ole yritystoimintaa. Kaikkien yritysten palveluiden keskiössä on ihminen, jolloin asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostava yhdessä palvelukokemuksen. Tämä vuorovaikutus on oleellista ja kehittäessä systemaattisesti liiketoimintaa on ymmärrettävä asiakasta (Tuulaniemi 2011, 71.) Asiakas ei kuitenkaan aina osaa kertoa, mitä hän on vailla. Siksi tulkitseminen ja ennakointi ovat asiakastietoa kerätessä tarpeellisia ja tärkeitä taitoja. Asiakasta tulee ymmärtää erityisesti tunnetasolla, sillä puolet ostopäätöksistä tehdään tunteella. (Aunola & Heikkinen 2015, 73.)

Automaatio ja teknologia ovat yleistymässä ja muuttumassa myös palveluiden osalta. Palveluhenkilöitä on jo nykytilassa supistettu ja osin siirrytty esimerkiksi lentoasemilla itsepalveluteknologian mukana tulleisiin ratkaisuihin. On kuitenkin syytä huomioida, ettei itsepalvelu ja automaatio ole henkilökohtaisen palvelun vastakohtia. Henkilökohtaisuus ja uusi teknologia ovat hyödynnettävissä, mutta olemme vasta ottamassa ensimmäisiä askeleita tämän toimintamallin kanssa. Asiakkaan näkökulmasta kuitenkin mikään ei ole muuttunut. Hän haluaa edelleen vastinetta rahoilleen, toimivuutta ja ratkaisuja. Jos hän saa vielä lisäksi ystävällisyyttä ja henkilökohtaista palvelua, on hänen tyytyväisyytensä taattua. Tulevaisuuden haasteeksi muodostuukin näin ollen teknologisten palvelujen henkilökohtaistaminen ja inhimillistäminen. Loppujen lopuksi vain asiakkaan kokemalla on todellista merkitystä. (Aunola & Heikkinen 2015, 19–21.)

Oli kyse tuotteesta tai palvelusta, asiakas on aidosti kiinnostunut hyödystä ja ratkaisusta, joka palvelee hänen sen hetkistä tarvettaan. Asiakas ostaa hyötyjä esimerkiksi uima-asu ostetaan, että voidaan uida kylpylässä. Palveluntarjoajan on oleellista tietää mikä tarve tuo asiakkaan esimerkiksi kylpylään. Ymmärtääkseen tämän, palveluntarjoajan on mietittävä asiakkaan motiiveja ja osattava vastata asiakkaan tarpeisiin. Perustarpeiden lisäksi asiakkaalla saattaa olla myös esimerkiksi rentoutumisen tarvetta. (Aunola & Heikkinen 2015, 70–71.)

Käyttäjälähtöinen palvelujen uudistaminen ja kehittäminen on yleistynyt ja asiakas koetaan tärkeäksi voimavaraksi kehittämään yritystoimintaa. Perustehtävä organisaatiolle tulisi olla muutakin kuin tehdä rahaa ja tulosta, tai asiakasnäkökulmasta vain maksaa tietty summa palvelusta. Asiakkaiden tulee saada hyötyä ja arvoa ostaessaan palvelua. Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta mutta hinta ei välttämättä tarkoita suoraan rahallista arvoa. Mitä myös arvostamme on aina suhteellista ja henkilökohtaista, joten absoluuttista arvoa ei ole olemassa (Tuulaniemi 2011, 30–31.)

Yhä useammin matkailu- ja ravintolayritykset joutuvat kilpailun kiristyessä erottautumaan ja räätälöimään palvelujaan. Kuluttajia ei käsitellä vain yhtenä tavallisten kuluttajien joukkona, vaan tahtotila on löytää pienempiä, kiinteämpiä ja suhteellisen homogeenisiä ryhmiä. Haluttavat kohderyhmät segmentoidaan yleisten ja tilannekohtaisten muuttujien avulla. Demografisten muuttujien lisäksi on tullut paljon tilannekohtaisia muuttujia esimerkiksi kulutustottumusten kautta, ostomotiivien, asenteiden, käsitysten ja mieltymysten kautta. Palveluyritykset tarkastelevat näiden tilannemuuttujien rinnalla myös asiakkaiden mielialaa ja elämäntyyliä. Asiakas on keskiössä ja heidän luokittelu yrityksen näkökulmasta entistä oleellisempaa ja tarkempaa. (Aunola & Heikkinen 2015, 60–62.)

Palvelupolulla tarkoitetaan palvelukokonaisuuden kuvausta. Palvelu on prosessi, jossa kuvataan, miten asiakas kulkee, kokee ja käyttää palvelun ero aika-akselilla. Yleisesti palvelupolku jaetaan vaiheittain, jotta sitä voidaan paremmin käsitellä sekä analysoida ja päästä käsiksi suunnittelun ja muotoilun keinoin. Suunnitelman ensimmäinen vaihe onkin määritellä ja päättää mikä osa palvelupolusta valitaan suunnittelun kohteeksi (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Ensimmäinen vaihe on laatia selkeä palvelumuotoiluprosessi. Toiminnan käynnistää määrittelyosa, joka koostuu aloittamisesta ja esitutkimuksesta. Tässä on lähinnä yrityksen tarkoitus määrittää tarvelähtöisyys ja tavoite projektille, sekä siihen liittyvät aikataulut budjetit ja resurssit. Keskeistä on ottaa huomioon kaikki taustatekijät kuten aikataulut, millä keinoin tutkia, kuka ja miten. Alkuvaiheessa kokous esimiesten kanssa kuuluu olennaisesti mukaan, jossa käydään läpi prosessi sen tavoitteet ja merkitykset (Tuulaniemi 2011, 130–141.)

Koko palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Niissä on joukko kontaktipisteitä, joissa asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä toimivat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palvelun kannalta nämä tilanteet ovat mahdollisuus mutta myös haaste. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Palvelun kehitysvaiheessa on oleellista hyödyntää kerättyä asiakastietoa ja arvioida, miten asiakkaan elämä muuttuu ja mitä uusia haasteita syntyy hänen käyttäessään palvelua. Kehittämisen ytimessä on asiakkaan kokema arvo, mitä asiakas voisi haluta juuri meiltä, mikä häntä kiinnostaa ja mikä on hänen palvelusta kokemansa arvo. Siksi asiakkaalle tuotettava arvo on tärkeä myös palvelujen kehittämissvaiheessa (Aunola & Heikkinen 2015, 74–75.)

Tarinallistamisen kautta muodostuu palvelumuotoilussa tarina, jossa henkilökohtaiset aistit korostuvat voimakkaasti ja näyttämöllä tapahtuu vuorovaikutteista toimintaa työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Palveluympäristö nähdään tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa yrityksen tarinan näyttämönä. Prosessissa tapahtuneet asiat ovat osa tarinamaailmaa ja pitävät sisällään erilaisia aistien ärsykeitä ja elämyksiä eri asiakkaille. Palvelumuotoilun välinein elämyksiä ja yrityksen tarinaa voidaan tuottaa tunteiden, hajujen, äänen tai esineiden kautta. (Kalliomäki 2014, 130–143.)

Palvelumuotoilu on nousemassa entistä tärkeämmäksi liiketoiminnassa, jossa teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä ollaan aidosti siirtymässä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja jossa asiakkaiden tarpeet sekä vaatimukset ovat kasvaneet. Tämän lähestymistavan tärkeys korostuu myös siksi, että taloudelliset paineet ovat tiukentuneet kaikissa organisaatioissa. Palvelumuotoilu ei ole vain toiminnan keskittämistä asiakaslähtöiseksi, vaan toimii samalla myös organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut kattavat niin brändin syventämisen ja uusien kuin jo olemassa olevien palvelujen kehittämisen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilu auttaa näkemään ja tunnistamaan ne liiketoiminta-alueet ja palvelut, jotka tuovat sekä luovat arvoa asiakkaalle. Tämän vuoksi organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on hyvin keskeistä ja tärkeä osa liiketoiminnan menestystä. Palvelu-

muotoilu on konkreettinen keino määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin. Mitä paremmin organisaatio pystyy tarjoamaan palveluja kohdistetusti oikeille asiakassegmenteille, oikeaan aikaan, sitä useammin myös menestyvät. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Palvelumuotoilussa koko organisaation toiminta tulee keskittää asiakaslähtöiseksi. Kun ymmärretään asiakkaan tarpeet, voidaan toteuttaa hänelle arvoa tuottavia palveluja. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen välityksellä asiakassuhde syvenee ja voidaan saavuttaa molemminpuolinen tyytyväisyys. Asiakas haluaa, että palvelu on hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen sekä haluttava. Samanaikaisesti palveluntarjoajan näkökulmasta toiminnan tulee olla terveeltä pohjalta kannattavaa. Palvelun katsotaan olevan tuloksellista asiakkaan näkökulmasta, kun se tuottaa sen minkä lupaa. Tehokkuus tarkoittaa kokonaistaloudellisesti tuotettuja palveluja eli toiminnallisten resurssien järkevää käyttöä. Palvelut ovat todella merkittävä voimavara erottua kilpailijoista. Jokaisen yrityksen asiakkaan ja palvelun kohtaaminen on mahdollisuus rakentaa ja vahvistaa brändisuhdetta (Tuulaniemi 2011, 97–102.)

## **5.2 Palvelusafari ja kokeilukulttuuri**

Palvelusafarissa ihmisiä pyydetään menemään kentälle ja tutkimaan esimerkkejä siitä, mitä he kokevat huonoksi ja hyväksi palveluksia. Safareihin voivat osallistua ketkä tahansa, esimerkiksi asiakastiimi. Osallistujia pyydetään jollain tavoin taltioimaan kokemuksensa esimerkiksi videokameralla tai kirjoittamalla kokemukset ylös paperille. Safarit ovat oivallinen ja yksi helpoimmista tavoista laittaa ihmiset asiakkaan osaan, kokeilla palvelua, mistä kosketuspisteistä palvelu koostuu, mitä tunteita palvelu herätti ja toteutuiko yrityksen arvot. (Miettinen 2014, 25–31.)

Ensimmäinen vaihe on valita testaajahenkilö tai henkilöt. Kyseisten henkilöiden tulisi havainnoida mahdollisimman tarkasti kylpyläkäyntiä ja siinä liittyviä asiakokonaisuuksia asiakasnäkökulmasta. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että esimerkiksi palvelusafarin kautta saadaan huomattavasti parempi rajapinta palvelupolun välillä tapahtuviin palvelutuokioihin sekä kontaktipisteisiin kuin kyselyn kautta. Kontaktipisteiden kautta asiakas on kontaktissa eli yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan ja ne aiheuttavat ihmiseen ärsykeitä eri kohdissa. Kontaktipisteitä voivat olla ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 81–84.)

Ihmiskontaktipisteillä on keskeinen rooli vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssa. Tyypillisesti ihmiskontaktipisteiden kautta asiakkaan toimintaa pyritään ohjaamaan ja ennakkoimaan haluttuun suuntaan esimerkiksi palveluhenkilöstön toimintatavoilla, työasuilla ja käyttäytymiskoodilla. Palveluntarjoaja pyrkii ottamaan huomioon etukäteen asiakkaan palvelupolun ja hänen kohtaamansa kontaktipisteet. Itsepalvelu on parasta markkinointia ja ehkä kestävin erottautumiskeino brändinrakennuksessa. Jokainen palvelun ja ihmisen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus kertoa brändintarinaa. Sitä ei nähdä vaan ensisijaisesti koetaan (Tuulaniemi 2011, 50, 81.)

Palvelu toteutuu erilaisissa toimintaympäristöissä. Ne poikkeavat toisistaan ja voivat olla esimerkiksi fyysisiä tai digitaalisia. Ympäristöllä on erittäin merkittävä vaikutus palvelun onnistumiseen. Ne ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä ja vaikuttavat oleellisesti asiakkaiden mielialaan esimerkiksi teemapuistoissa. Palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen yhdistyy sekä liittyy usein erilaisia fyysisiä tavaroita. Ne mahdollistavat palvelun kuluttamisen ja käyttämisen eli ovat konkreettisia välineitä käyttää palvelua, esimerkiksi ruokailuvälineet ravintolassa. Fyysiset tavarat ja esineet luovat myös käyttöoikeuden palveluun. Toimintatavoilla tarkoitetaan henkilöstön sovittuja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. Asiakaspalvelussa voidaan vakiodia tietyt toimintamallit eli yrityksen tapa toimia (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Kokeilukulttuurissa tehdään muutosta ja otetaan uskallus toimia mahdollisesti epäonnistuenkin. Se myös osoittaa mikä kehitysideassa on hyvää ja missä olisi vielä kehitettävää. (Sitra 2017.) Kokeilukulttuurille on ominaista toiminnan ennakkoluuloton kehittäminen, joskus vanhasta totutusta luopuminen ja epäonnistumisen salliminen. Kuten musiikinlaittamisessa sitä lähdetään rohkeasti kokeilemaan eikä tehdä valmistelevia hankkeita. Aletaan melko pienesti ja päätetään tälle kokeilulle selkeä alku ja loppu, joka on tässä tapauksessa helppoa esimerkiksi kuukauden koejaksolla. Riskinotto on tiedossa ja mahdollisesti tässä epäonnistutaankin, esimerkiksi liian monen asiakkaan tottuminen normaaliin, rauhoittavaan saunaan ilman musiikkia. Se on kuitenkin tärkeä väylä oppia kokeilun kautta. Kokeilukulttuurissa lähtökohtana on aina ihminen ja konkreettinen tekeminen. Kokeilukulttuurin periaatteina on, että koko kokeilun ajan on samalla idean kehittämistä onnistumisten ja epäonnistumisen kautta. Kokeilussa otetaan asiakkaat mukaan ja pyydetään heiltä palautetta kokeilusta. Korjausliikkeiden jälkeen kokeilun tavoite on synnyttää uutta toimintamallia. (Liikkuva Etelä-Karjala 2017.)



### 5.3 Palvelumuotoilu käytännön kokeiluna kylpylässä

Lähestyn kylpyläkäynnin kokonaisuutta tässä kohdassa myös hieman tarinallistamisen näkökulmasta, koska se on niin kiehtova aihepiiri. Kylpyläkäynti on parhaimmillaan omanlainen tarina. Asiakkaan tullessa kylpylään hän astuu ”meidän yrityksen tarinaan” ja tässä tapauksessa trooppiseen ympäristöön. Jokaisessa kylpyläkäynnissä tapahtuneet asiat ovat osa tarinamaailmaa ja pitää sisällään erilaisia aistien ärsykeitä ja elämyksiä eri asiakkaille.

Konkreettisena esimerkkinä on kylpylässä viikonloppuisin toimiva vauvauinti, joka on oikeastaan oivallinen tarina kerrottavaksi palvelumuotoilun välinein, koska se herättää tunteita ja on hyvin henkilökohtainen kokemus. Koulutuksessa käytetään erilaisia esineitä vedessä, jotka ovat osana tarinamaailman rekvisiittaa. Hajuaistimus voi tulla jo sisääntulossa kloorin muodossa tai miellyttävästä turkkilaisen saunan eukalyptus hajusteiden tuoksusta. Ohjaajat käyttävät ääntä eli laulua vauvauinnissa joilla kerrotaan tarinaa. Huomaamme siis, että vauvauinti on kokonaisuudessa hyvin muuttuva palvelunäyttämö täynnä elämyksiä.

Valitsin palvelumuotoilun käytännön testaajaksi arkikäyttäjän sekä viikonloppuna vauvauintiin osallistuvan perheen. Pyysin molempia kohderyhmässä dokumentoimaan, eli tässä tapauksessa kuvaamaan havaitut ongelmat. Samalla pyysin myös heitä havainnoimaan asiakkaina tuntemuksia ja eri reaktioita vauvauintikokemuksen aikana.

Arkikäyttäjän ensimmäinen havainto liittyi parkkipaikkoihin. Niitä on aina paljon vapaana ja siksi kylpylään on mukava ja vaivaton tulla. Voidaan siis todeta, että kylpylän palvelupolku alkaa jo ennen kylpylään astumista. Toinen havainto ja ensimmäinen palvelukontakti kassahenkilön kanssa. Testauspäivänä kyseinen asiakas antoi palautetta iloisesta ja positiivisesta asiakaspalvelusta. Hän sanoi, että henkilökohtainen ja mukava asiakaspalvelu on yksi hänelle hyvin merkittävä osa kylpyläkäyntiä, pelkkä avaimen luovutus mekaanisesti ei saisi häneltä kiitosta.

Seuraava testihenkilön dokumentoima kuva oli pukuhuoneesta. Hän toi esille pieniä korjaustarpeita – ja esityksiä pukuhuonetiloissa. Lähinnä näillä tarkoitettiin esimerkiksi seinien ja listojen paikkamaalausta, joka toisi viihtyisämmän ulkoasun. Sauna ja pesutiloihin

asiakas oli tyytyväinen. Saunoja on asiakkaan mielestä hyvin ehostettu ja tehty paremmiksi, myös puhtaudesta tuli positiivinen havainto. Ainut negatiivinen havainto tuli uusituimmasta saunasta, jossa lämpötila oli hänen mielestään turhan korkea etenkin lauteiden osalta. Kehitteellinen näkökulma asiakkaalta tuli saunaelämyksen kehittämiseen. Hän huomasi saunojen kaiuttimet, joista ei kuulunut musiikkia. Tämä voisi asiakkaan mielestä tuoda käyntiin lisäarvoa ja hän muisteli jossain kylpylässä ulkomaille tällaista olleen.

Allastiloissa asiakas oli pääosin tyytyväinen. Veden lämpötila vastasi lämpöä, jonka vuoksi asiakas oli valinnut kylpylän. Eri toiminnalliset pisteet kuten niskahieronta sekä aaltokone toimivat, joka ansaitsi kiitosta. Huomioitavia asioita asiakkaalta tuli kylpylän katossa olevan maisemapressun likaisuus sekä osan lampuista toimimattomuus. Asiakas havainnoi altaalla valvojan, mutta ei ollut hänen kanssaan kontaktissa. Hän koki tämän merkittäväksi asiaksi. Lisäarvoa kylpyläkäyntiin toi mahdollisuus ostaa ravintolapalveluita kuten juomaa ja ruokaa, jota asiakas ei tällä kertaa hyödyntänyt. Asiakas oli tyytyväinen kokonaisuuteen ja hänen mielestään palvelukokemus vastasi tuotteen laatua sekä hintaa.

Vauvauinnin testiperheen ensimmäinen ongelma oli aikainen herätys, kun uinti alkoi jo lauantai-aamuna klo 07.00. Vauvan kanssa aamutoimet ovat aina hitaampia ja uneliaana aamupala jää usein niukaksi. Ensimmäinen asiakkaana havaittu ”ongelma” oli kurssin aikainen alkuajankohta ja kysymys, voisiko ne alkaa myöhemmin.

Perheen testauksessa kassatyöntekijä ei ollut vastaanottamassa perhettä kassalla, vaan toimistossa tekemässä myyntiraporttia. Selkeä palvelua laadullisesti heikentävä asia, joka tuli selville testauksessa. Ilman työntekijää pisteellään tämä on hyvin haastavaa ja voi aiheuttaa asiakkaalle epäselvyyksiä ja mielikuvaa huonosta palvelusta ajatellen esimerkiksi ensimmäistä kertaa vauvauintiin tulevaa perhettä.

Palvelusafarissa pyydettiin molempia vanhempia tekemään havaintoja. Perheen vaimon havaitsema ensimmäinen asia oli naisten pukutilassa. Etenkin pukeutumisvaiheessa usein sisarukset voivat olla aiemmin valmiina jolloin olisi hyvä, jos heille olisi jotain tekemistä. Ennen kylpylässä oli jokin laite / puuhailu leikkikalua jota voitiin käyttää nimenomaan tällaisissa. Laite poistettiin melun vuoksi. Tässä oli kyse tunteita herättävästä kokemuksesta, jossa huomataan asiakasprofiilien erilaisuus. Ennen osa asiakkaista koki pienen laitteen

mahtavana puuhana lapsille, kun taas toiset pitivät sen tuottamaa ääntä häiritseväenä ja meluisana. Perheen vaimo koki tämän laitteen/ toiminnon puuttumisen aiheuttavan nyt lapsiperheille tyytymättömyyttä, koska perheitä oli paljon samassa tilassa samaan aikaan.

Kolmas havainto koski avainten palauttamista. Avaimille ei ollut selkeää koria, vaan ne jätettiin pöydälle, kun kassahenkilö ei välttämättä ole aina avainta vastaanottamassa. Muutamien avainten jälkeen tila voi olla helposti sekavan näköinen. Tässäkin kohtaa palvelupolkua ei ollut aina ihmiskontaktipistettä, joten sen voisi ja jatkossa tullaan korvaamaan yksinkertaisilla koreilla, joihin avaimet palautetaan. Niin yksinkertainen asia, mutta pienikin asia voi olla merkityksellinen.

Neljäs havainto koski vauvauinnin tarjoilua eli mehua, kahvia ja keksiä. Nämä kaikki on jaettu kahdelle pienelle pöydälle, lähinnä tilan ahtauden vuoksi. Nyt ne olivat asiakasnäkökulmasta epäselviä, koska jakaantuivat kahdelle eri tasolle, lisäksi osin voivat sekoittua myyntituotteisiin. Havainto oli myös, että keksejä syötiin osin nälkään, koska varmaan muillakin oli jäänyt aamupala syömättä. Tästä ei kuvaa otettu, mutta havaittiin.

Perheen ja koehenkilön havainnot olivat hyviä ja kylpylä teki heti toimenpiteitä organisaation käydessä tulokset läpi johtoryhmässä. Huomattiin, että useat havaitut epäkohdat ovat loppujen lopuksi melko helposti korjattavissa. Yksi havaittu huomio konkretisoitui kehitteelliseksi toimenpiteeksi, johon haettiin ratkaisua uuden toiminnon kautta, sekä käytettiin asiakaslähtöistä lähestymistapaa ja palvelumuotoilua toteutuksessa. Yritys testasi tätä uutta toimintoa toisen palvelumuotoilusta tutun menetelmän eli kokeilukulttuurin voimin.

Musiikin laittaminen saunoihin testattiin kylpylässä kokeilukulttuurin kautta. Musiikin kokeilu saunassa antaa luvan tehdä eri tavalla, kun totuttu aiempi käytäntö ilman musiikkia. Kylpylässä on joskus ollut musiikkia esimerkiksi joulun aikana, mutta normaalissa päivittäisessä toiminnassa sitä ei olla käytetty.

Kylpylä tulee ottamaan jatkossa eri asiakassegmentit entistä tehokkaammin mukaan kehitystyöhön. Tässä palvelumuotoilun työvälinen onnistuttiin ottamaan asiakkaat mukaan kehitystyöhön ja korostamaan heidän roolia ja merkitystään. ”**Asiakkaan kannattaakin ottaa mukaan palvelujen ideointiin ja kehittämiseen. Asiakkaan sitoutuminen yritykseen ja tuotteeseen kasvaa, kun hän on ollut mukana luomassa sitä**” (Aunola &

Heikkinen 2015, 75.) Samalla mahdollistui yrityksen puolesta tehtävät palvelun laadunparannukset sekä löytämään tuotteeseen ja palveluun liittyviä parannustoimenpiteitä. On todettavissa, että pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuri merkitys käytännön tasolla.

Kun asiakkaat osallistutetaan mukaan kokeiluun he kokevat roolinsa merkityksellisiksi. He pääsevät esimerkiksi kokeilemaan saunaan musiikilla ja antamaan siitä palautetta. Samalla myös luottamus palveluntarjoajaan eli kylpylään kasvaa ja paranee. Kokeilulla voi olla aluksi pieni merkitys mutta se voi kasvaa suureksi esimerkiksi tässä tapauksessa saunan elämyksellisyyden syventäminen ja poikkeaminen kilpailijoista. Kokeilemalla voidaan luoda uutta, innostaa, yhdistää ja uudistaa.

## 6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1 Tutkimusongelma

Tässä työssä tarkoitus on tutkia kilpailukykyyn liittyviä tekijöitä ja analysoida niiden kautta, miten kylpylän kilpailukykyä voidaan parantaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen asiakastytytyvyyden nykytilaa ja myös selkeästi lähinnä kvalitatiivisten kysymysten kautta tietää, mitä he kaipaavat, eli tutkia kehitysnäkökulmaa. Tutkimuksessa ei ollut yhtä selkeää pääongelmaa vaan enemmän eri osa-aleuiden kautta saatavaa hyödyllistä informaatiota liittyen liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkoitus oli löytää erityisesti toiminnan kehittämisen liittyviä nykytilan heikkouksia ja myös mahdollisuuksia tutkimuksen avulla. Käytin tutkimuksessa apuna nykytilan havaintoja esimerkiksi kylpylän hinnoista sekä oheispalveluista. Hyödynsin myös tässä työssä tehdyn SWOT-analyysin sisältöä.

Halusin tarkoituksella, etten jaa lomaketta henkilökohtaisesti asiakkaille täytettäväksi, koska silloin sillä olisi saattanut olla vaikutusta vastauksiin ja vastaajiin. Kyselylomake jaettiin tarkoituksella kassatyöntekijöiden kautta, jolloin vastaaminen oli mahdollisimman neutraalia. Näin käytin samalla tutkimuksessa valmentavaa johtajuutta, eli otin työntekijät tärkeäksi osaksi mukaan tutkimukseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa varaudutaan siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Usein sanaa ”ongelma” ei haluta edes käyttää, vaan tuodaan esiin enemmän tutkimustehtävä, joka määritetään yleisellä tasolla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat näkyvät selkeämmin erottuvien vaiheiden kautta. Laadullisessa tutkimusprosessissa lähtökohtia ja tutkimuksen osa-aleuita on tarkastettava ehkä useaan kertaan. Perinteisessä tutkimuksessa, joka etenee yleisimmän kaavan mukaisesti, pyritään esittämään ongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Tutkimuksessa pitäisi löytää juoni tai niin sanottu johtoajatus, josta voidaan hahmottaa myös tutkimuksen pääongelma. Tämän analysointi ja täsmentäminen johtavat tutkimuksesta saataviin osaongelmiin. Näistä voidaan käyttää myös nimeä alaongelmat. Tutkimuksessa voi vain yksi ongelma ja joukko saman tasoisia ongelmia, jolloin eroa pää- ja osaongelmiin ole hyödyllistä tehdä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 125–127.)

## 6.2 Tutkimuksen menetelmä

Tapaustutkimus pyrkii saamaan yksityiskohtaista tietoa, intensiivistä ja monipuolista tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksessa kohteena voiva olla yksilöt, ryhmät tai yhteisöt sekä kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit. Yksittäistapausta tutkitaan kontekstissa ympäristöönsä ja mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa, josta yksittäistapaus on osana. Tapaustutkimukselle on ominaista, että aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä. Näitä ovat esimerkiksi havainnoiminen, haastattelut sekä erilainen dokumentointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tapaustutkimusta, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aihealueesta. Asiakaskysely oli tutkimusmetodeista pääasiallinen, mutta muiden työssä käytettyjen työvälineiden kautta saatiin rikastettua käsitystä niin kylpylän nykytilasta, kuin siihen liittyvistä kehitystarpeista ja ideoista. Palvelumuotoilu korosti asiakasnäkökulman merkitystä ja tärkeyttä tässä tutkimustyössä sekä siitä tehtiin oma käytännön kokeilu. Ideana oli saada hyvää taustainformatiota tutkittavasta kohteesta, joka voi toimia runkona mahdollisille jatkotutkimuksille.

Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen asemoimista suunniteltaessa esiin tulevat usein termit kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkittavan asian tarkastelua erilaisten tilastollisten menetelmien avulla ja sitä kutsutaan myös nimellä määrällinen tutkimus. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutustumaan kohteeseen yksityiskohtaisemmin ja myös syvällisemmin. (Hirsjärvi ym. 2001, 124.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen kuvaukseen elämän todellisista ilmiöistä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein ihminen ja ihmisen maailma, jota tarkastellaan merkitysten maailmana. Merkitykset ilmenevät ihmisistä lähtevinä tai ihmisiin päätyvinä tapahtumina ja ne voivat syntyä ainoastaan ihmisten kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä suuren otoksen sijasta varsin pieneen määrään ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on kuvata jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teo-

reettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1996, 13, 34). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tematisoi tutkimuskohteen nostamalla ja tuomalla esiin selvästi tutkittavat teemat. Tutkimuskohteen tematisointi vaikuttaa suuresti myös tutkimustuloksiin, sillä erilaiset tematisoinnit samasta tutkimuskohteesta antavat erilaisia tuloksia (Varto 1992, 52). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa keskeisimmät menetelmät ovat tulkinta ja sitä seuraava ymmärtämisen vaihe, jossa tutkijan käsitys tutkimuskohteesta muodostuu kokonaisuudeksi. (Varto 1992, 58–66.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava aineisto on yleensä numeerista ja analysoitavissa tilastollisia menetelmiä käyttämällä. Menetelmän kohteeksi valitaan täsmällisesti rajattu numeerinen aineisto, jonka kerääminen, käsittely ja analysointi muodostavat selkeät omat vaiheensa tutkimusprosessissa. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii usein vahvistamaan tai koettelemaan ja olemassa olevan teorian toimivuutta, toisin kuin teoriaa kehittävä kvalitatiivinen tutkimus. Lisäksi määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä päätelmien perustaminen aineiston tilastolliseen analysointiin ja tulosten pohdinta suhteessa muihin teorioihin ja tutkimuksiin. (Shuttleworth 2008.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Termit reliabiliteetti ja validiteetti ovat alkuaan lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä, mutta niiden merkitys tulee huomioida myös laadullista tutkimusta tehtäessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa vaatimusta, joka kohdistuu analyysin toistettavuuteen. Tulos on reliaabeli, jos kaksi tutkijaa aineistoa analysoidessaan päätyvät samanlaiseen tulokseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös aineiston tarkoituksenmukaisuutta ja luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimusta tehtäessä on kirjallisuus pyritty valitsemaan siten, että se tukee tehokkaasti tutkimuksen tarkastelua. Teorian ja empiirisen osion on oltava toisiaan täydentäviä ja tukevia, jolloin tutkimus on mahdollisimman luotettavaa. Empiirinen osion tehtiin käyttäen apuna työn teoretietoa, jolloin tarkoitus oli muodostaa eheä ja yhtenäinen tutkimus ja sen kautta luotettavat tutkimustulokset.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen kohderyhmä, eli juuri ne henkilöt, joita varten koko liiketoimintaa ja palvelua toteutetaan, asiakkaat. Tulokset olisivat vähemmän luotettavia, jos tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi vain esimiehille tai henkilökunnalle.

Myös kysymykset muotoiltiin niin, että ne olisivat mahdollisimman reliaabeleita. Kysymykset olivat johdonmukaisia, loogisia ja perustuivat muodostamaan kokonaiskäsityksen kylpylän nykytilasta ja tyytyväisyydestä sekä kehitysnäkymistä. Jokaisen kysymyksen taustalla oli olennainen tarkoitus selvittää eri osa-alueiden nykytilaa, niiden vahvuuksia ja kehitettäviä piirteitä. Kysymysten laadinnassa käytin hyödyksi kylpylän nykytilasta sekä myös palvelumuotoilussa saatuja tuloksia.

Tutkimuksen luotettavuutta ja käyttövarmuutta voi tutkimuksessa havaita pysyvyyden ja yhtenäisyyden merkityksellä. Nämä molemmat ovat edellytyksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Pysyvyys tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että väittämät ja kysymykset mittaavat läpi kaavakkeen samoja asioita. Esimerkiksi vastaajien mielialan muutokset eivät saisi näkyä tuloksissa. Yhtenäisyys tutkimuksessa muodostuu siitä, että useat eri väittämät voidaan jakaa eri ryhmiin, ja ne silti mittaavat samaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Validiteetin merkitys laadullisessa tutkimuksessa on vielä reliabiliteettia keskeisempi. Validiteetti arvioi mittaako käytetty tutkimusmenetelmä niitä asioita, mitä se on tarkoitettu mittaamaan ja onko tutkimuksessa tutkittu tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvittavia asioita. Esimerkiksi haastattelutilanteissa kysymykset ovat valideja, mikäli haastateltavat ymmärtävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla ja näin ollen vastaavat tutkimuksen onnistumisen kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001, 213–214.)

Tutkimuksen validiteetti korostuu eri kysymysten valinnalla työn tavoitteen perusteella. Molempien tutkimusmenetelmien käyttö lisää validiteettia, eli tutkimuksen pätevyyttä. Tärkeä piirre tosin on, että kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tukevat toisiaan eivätkä ole selkeästi irrallisina toisistaan. Tutkimuksessa tarkoituksena oli kvalitatiivisilla kysymyksillä täydentää tutkimuksen laadullista tietoa ja saada oleellisiin tutkittaviin asioihin laajempaa asiakkaiden näkemystä.

Validiteettia korostaa myös tutkimuksen ajankohtaisuus ja tarvelähtöisyys. Kylpylän tavoitteena on kehittyä laadullisesti eri toiminta-alueilla, jolloin toiminnan arviointi ja tarkastelu on todella tärkeä tutkittava aihealue. Nykyjärjestelmässä ei ole tähän mennessä systemaattisesti kerätty tutkittavaa tietoa ja tuloksia, joten tämä lisää tutkimuksen validi-



teettia. Validiteettia heikentävä asia on tutkimuksen toteuttajan toiminen yrityksen johdossa. Tämä on huomioitava analysoidessa tuloksia, sillä näkökulma voisi olla erilainen koko tutkimukseen, jos toteuttajana olisi käytetty ulkopuolista henkilöä.

Tutkimustulosten objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkija ole itse vaikuttanut tutkimuksen kohteeseen. Objektiivisuus voidaan varmistaa käyttämällä vertailussa samantaisia kriteerejä sekä tarkalla ja pätevällä kielenkäytöllä. Lisäksi tulosten tulisi olla toistettavissa ja niiden tulisi olla yhdenpitäviä muiden teorioiden antamien tulosten kanssa. (Grönfors 2011, 111–112.)

Tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet on pyritty muotoilemaan mahdollisimman neutraaleiksi, jotta vastaajalla on mahdollisuus vastata täysin omien mielipiteidensä mukaisesti. Kysymyslomakkeiden laadinnassa on käytetty tarkoituksenmukaisesti samaa aihepiiriä käsitteleviä kysymyksiä toistuvasti, jotta voidaan lisätä tutkimustulosten validiteettia ja luotettavuutta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arviointi perustui numeeriseen skaalaan, mikä lisää tulosten objektiivisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kysymyslomakkeiden avoimilla haastattelukysymyksillä, joten vastaajat ovat saaneet tuoda omat näkökulmansa esiin haluamallaan tavalla.

Tässä työssä päädyttiin käyttämään molempia tutkimusmenetelmiä. Kysymyslomakkeiden laadinnassa otettiin huomioon vastaamiseen varattu ajankäyttö, eli lomakkeen täyttö ei saisi kestää liian kauaa. Tämän vuoksi suurin osa kysymyksistä on kvantitatiivisia ja niitä täydentää muutama laadullinen avoin kysymys.

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä tuo tilastollista faktaa nykytilasta. Koska kyseiselle tutkimusmenetelmälle on ominaista suunnitelmallisuus, teoreettisesti perustellut hypoteesit sekä tutkimuksen eteneminen tasapainossa teoreettisen viitekehyksen kanssa, lomakekysymykset on muokattava parhaiten työtä palveleviksi

Kvalitatiivinen menetelmä otettiin tutkimukseen mukaan siksi, että haluttiin nostaa esiin selvästi nykytilan vahvuudet ja tulevaisuuden tilan tärkeimmät kehitysideat. Kvalitatiivisen menetelmän kautta vastaajat saavat tuoda esiin laajemmin näkemyksiään. Laadullis-

ten kysymysten kautta saadaan tutkimukseen paremmin esiin inhimillistä ja aitoa vastaajien käsitystä asioista. Haasteena tutkijalle on oman ymmärryksen ja vastaajan ymmärryksen välinen vuorovaikutus, jotka tulee erottaa tutkimuksen objektiivisuuden ja pätevyyden nimissä.

### 6.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseni empiirinen osio toteutui keväällä 2017 kylpylän eri asiakasryhmille. Kysymyslomaketta (liite 1) jaettiin tarkoituksellisesti niin aamu-uimareille, arkikävijöille kuin vauvauinnin perheille. Näin saatiin mahdollisimman kattavasti mahdollisesti erilaisten asiakkaiden mielipiteet ja huomioitiin nykytilan eri asiakasprofiilit. Vastauslomakkeita palautui yhteensä 81 kappaletta. Lomakkeen täyttäminen oli vapaaehtoista ja karsi osin vastaajien innokkuutta. Käytin houkuttimena arvontaa, jossa oli mahdollisuus voittaa ilmainen uinti kylpylässä neljälle henkilölle.

Kysymyslomake oli kaksisivuinen käsin täytettävä lomake, joka koostui yhteensä yhdeksästä pääkysymyksestä. Näistä kaksi oli avointa kysymystä sekä yhdessä kohdassa oli avoin kvalitatiivinen vastausosio. Kvantitatiiviset kysymykset, jotka käsittivät useita alakysymyksiä, esitettiin väittämämuotoisesti. Vastaaminen tapahtui arvioimalla näitä väittämiä asteikolla 0-4. Näissä 0 tarkoittaa en osaa sanoa, 1 täysin erimieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä.

Kysymykset selvittivät vastaajien taustatietoja, sekä heidän arviotansa nykyisestä kylpylän tilasta. Kysymykset laadittiin ottaen huomioon työn teoriaosuus sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisten kysymysten yhteensopivuus. Kysymysten muotoilu tehtiin niin, että vastaaminen on mahdollisimman helppoa ja vie vain vähän aikaa. Lomakkeisiin vastattiin nimettöminä tai yhteystiedot oli mahdollista jättää arvontaa varten.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistuneista suurin osa kuului ikäryhmiin 20-35 ja 36-50 vuotta eli 34,6%. Yli 50 vuotiaita oli 24,7%. Alle 20-vuotiaiden ryhmässä oli 6,2% vastaajista. Taustatiedoiksi kysyttiin, onko mukana 4-12 vuotiaita lapsia. Enemmistöllä, eli yhteensä 61,7% lapsia ei ollut mukana kylpyläkäynnillä. Asuinpaikkakuntana eniten vastaajia oli Vaasasta 59,2%, muina toistuvina vastaajien asuinpaikkoina olivat Mustasaari 16% ja Laihia 6%.

Tutkimuksessa kartoitettiin, kokevatko asiakkaat nykyiset kylpylän normaalit hinnat sopiviksi. Ne ilmoitettiin vielä kysymyslomakkeessa erikseen, selventämään nykyisiä hintatietoja. Tarkoitus oli myös selvittää, oliko koko vuoden 2016 kevään kampanjana käytetty arkihinta 10 € vaikuttanut kylpylään tuloon. Avoimessa kysymyksessä, ”mikä olisi teille sopiva arkihinta kylpylään” tavoitteena oli saada selville arkihintaan liittyvää hintatietoa. Kysymyksellä ”nykyinen sulkemisajankohta klo 20.00 on liian aikaisin”, tarkoitus oli saada tietoa, onko nykyinen sulkeminen liian aikaisin. Tutkimusta rajattiin niin, että kylpylän kannalta oleelliset osa-alueet nousivat arvosteltaviksi, eli pukeutumis-tilat ja niiden toimivuus, saunaosaston monipuolisuus, allastilojen rentouttavuus sekä siisteystaso. Käytin tässä hyödyksi tässä työssä tehtyä SWOT-analyysiä, jossa oli noussut esille selkeitä vahvuuksia kuten viihdekylpylä.

Tulokset olivat tutkimuksessa melko selkeitä. Nykyisiä kylpylän hintoja pidettiin ei niin sopivina ja vastausten keskiarvo (2,22) oli lähellä jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa. Sen sijaan edullisemman arkihinnan vaikutus kylpylään tuloon sai lähes jokseenkin samaa mieltä keskiarvon (2,84), josta voidaan päätellä, että ainakin selkeä osa vastaajista oli varmasti tullut edullisemman hinnan tuloksena.

Arkihinnan avoin vastaus sai aikaan hajontaa ja vastauksia oli viidestä eurosta aina nykyiseen hintakattoon asti, eli 17 euroon. Keskiarvo 9,55 € asettui kuitenkin hyvin lähelle sitä hintaa, mihin olemme päätyneet viime aikaisissa arkihintakampanjoissa. Tähän tulokseen varmasti vaikutti osin hintamielikuva jo olemassa olevasta arkihinnasta, joka oli 10 €. Vastaajilla olisi kuitenkin ollut mahdollisuus vastata edullisempi hinta kuin tämä, mikäli 10 € olisi esimerkiksi koettu liian kalliina hintana. Tutkimustulokset tukevat sel-

keästi, että nykyistä hinnoittelua on järkevää tarkastella etenkin arkisin, jotta se sopii useammalle. Tutkimuksen mukaan nykyinen sulkemisajankohta klo.20.00 ei olisi liian aikaisin ja pääosin vastauksissa oltiin jokseenkin eri mieltä (2,22).

Tutkimuksen kautta selvitettiin, mikä ajankohta sopisi asiakkaille parhaiten kylpylävierailuun. Tutkimus puoltaa, että ilta on ajankohdista suosituin klo 18-20 sai eniten kannatusta vastaajilta, mutta lähes yhtä paljon vastaajat olivat valinneet ajankohdan klo 15-18. Mielenkiintoista oli myös havaita, oikeastaan melko selkeästi edelliseen kohtaan tukeva johtopäätös, ettei klo 20.00 jälkeen meidän kuitenkaan kannattaisi olla avoinna. Vain kuusi oli valinnut tämän kohdan ja se on prosentuaalisestikin vain 7,4% vastaajista. Aamu-uinti on melko suosittua etenkin vanhempien ihmisten keskuudessa ja se saikin kokonaisvastaajista 20,98% kannatuksen. Päivällä 10-15 on kylpylässä rauhallisinta nykytilassa ja sitä myös tutkimus tukee (kuvio 8).



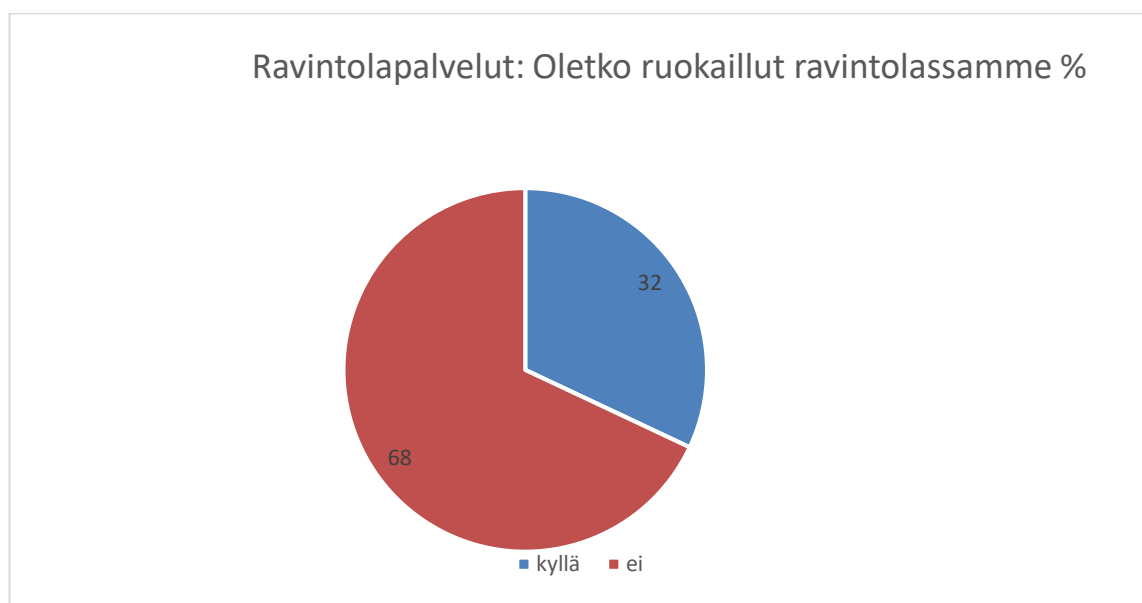
KUVIO 8. Sopivin vierailuajankohta kylpylään

Kylpylän nykytila seuraavissa osa-alueissa ei aiheuttanut yhtä paljon tyytymättömyyttä kuin hintataso. Pukeutumistilat saivat keskiarvon mukaisesti lähes jokseenkin samaa mieltä (2,94). Saunaosaston monipuolisuus koettiin lähempänä jokseenkin samaa mieltä kuin jokseenkin eri mieltä (2,77). Kylpylän allastilojen rentouttavuutta pidettiin vahvimpana (3,11), johon suuri asiakkaista oli vastannut jokseenkin samaa mieltä. Näistä vastauksista voidaan tulkita, että pääasiat ovat kunnossa, mutta toisaalta myös tehtävää on,

että yritys pääsisi paremmin täysin samaa mieltä kategoriaan. Siisteys ei saanut tutkimuksessa yhtä hyvää suosiota ja siinä oli vastauksissa selkeää hajontaa (2,52) vastauskeskiarvolla.

Ravintolapalvelut ovat lipputulojen jälkeen nykytilassa selkeästi seuraavaksi isoin osa-alue. Se antoi perusteet tutkimukseen ja sen vuoksi haluttiin selvittää, moniko vastaajista oli ruokaillut kylpylän ravintolassa (kuvio 9). Vastanneista vain 32 % oli ruokaillut, eli karkeasti yksi kolmesta. Tämän osa-alueen kehittämisessä on työtä ja tätä on pyrittävä miettimään, millä määrää saadaan kasvatettua.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös ravintolan kokemuksia avoimella kysymyksellä ”kokemuksesi & palaute kylpylän ravintolapalveluista.” Sanallinen palaute oli melko vähäistä, mutta eniten toistui hyvä pizza, palvelu ja muutos parempaan, sekä kehitteellisesti yleisesti kallis hintataso. Vahvuuksia on tärkeä tulevaisuudessa nostaa paremmin esille, tuomaan ravintolapalveluissa kilpailuetua ja saamaan asiakkaat käyttämään enemmän ravintolan palveluita. Tuotteena ja yhtenä ravintolapalveluiden työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi pizzaa markkinoituna tehokkaammalla sisäisellä mainonnalla, ateriapaketeilla tai ruokaetukortilla.

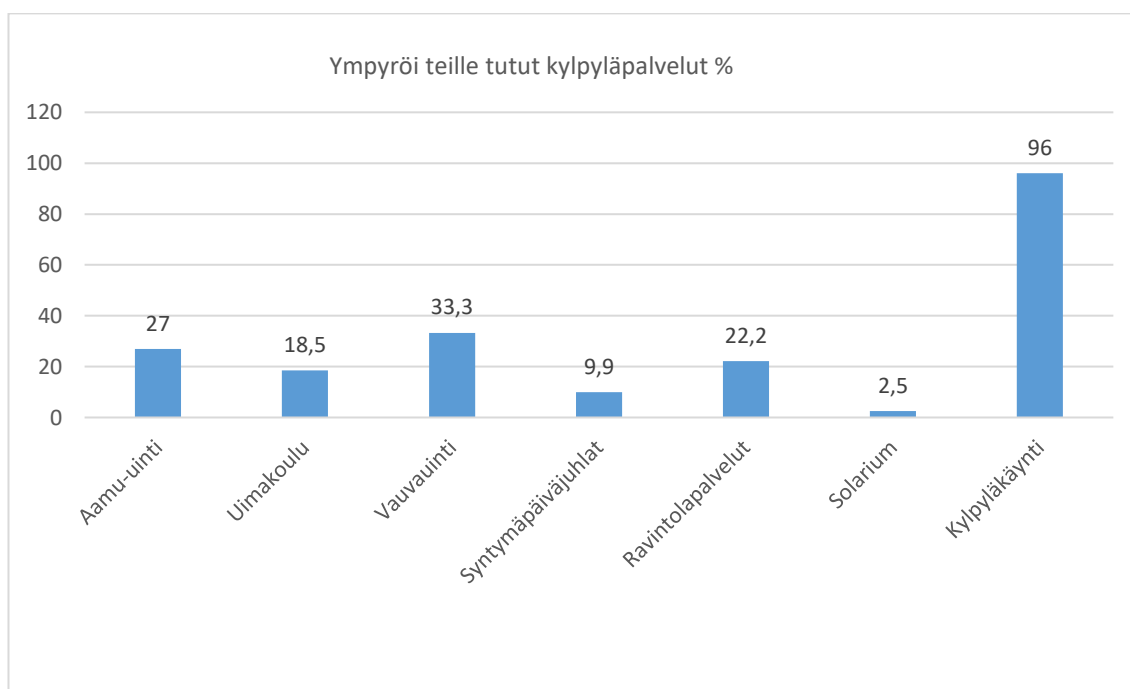


KUVIO 9. Ruokailu ravintolassa

Miettiessä yrityksen avaintoimintoja ja niiden kehittämistä, kannattaa selvittää missä on eniten kysyntää ja toisaalta olisiko jossain vähemmän kysyntää potentiaalia kasvattaa

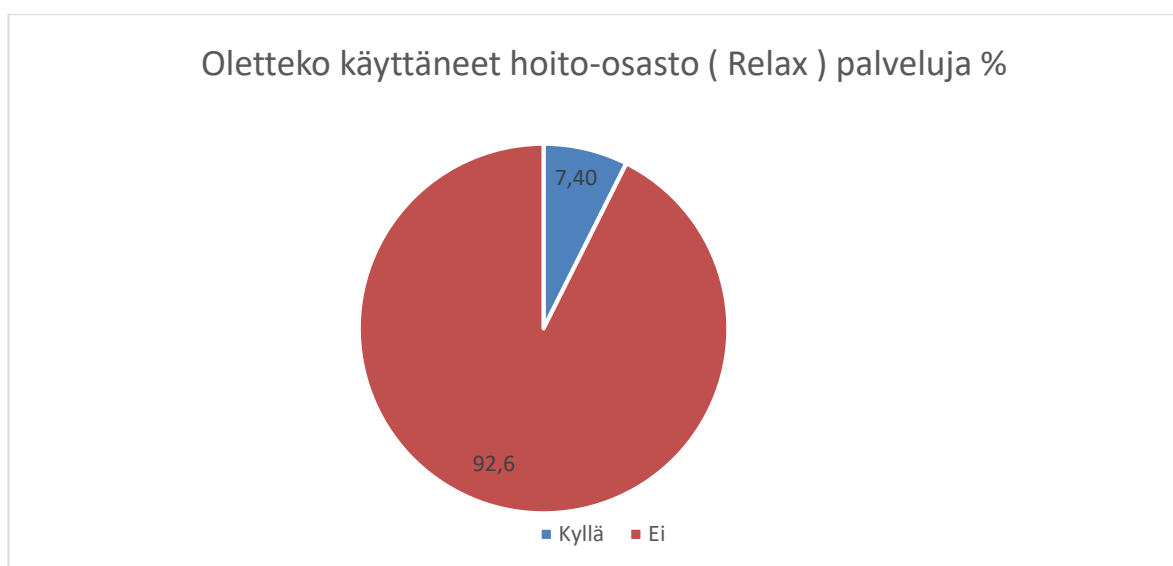
osallistujamääriä. Kohdassa kahdeksan (kuvio 10), pyydettiin vastaajia ympyröimään tutut kylpylän palvelut. Tarkoitus oli kartoittaa, miten tulokset jakaantuvat, koska kysely tehtiin hyvin eri aikoina kylpylän operatiivisena aikana. Varmaan tästäkin syystä vastauksissa oli paljon hajontaa, kuin esimerkiksi jos kyselyä olisi pyydetty täytettäväksi aina vain viikonloppuisin vauvauinnin yhteydessä. Itse kylpyläkäynti sai lähes 100% vastausmäärän. Seuraavaksi suosituimmaksi vaihtoehdoksi nousivat vauvauinti, aamu-uinti, ravintolapalvelut ja uimakoulu. Selkeästi vähiten vastaajat olivat valinneet syntymäpäiväjuhlat sekä todella vähän solariumin.

Mielestäni mielenkiintoista oli ravintolapalvelujen vähäinen tuntemus. Myynnillisesti ravintolapalvelut ovat enemmän kuin vauvauinti ja esimerkiksi aamu-uinti yhdessä, mutta silti tutkimuksen mukaan sen tunnettavuus oli vain 22,2% vastaajien määrästä. Syntymäpäiväjuhlia on alettu markkinoimaan viime vuosina enemmän, mutta silti niiden määrä on vielä vähäistä verrattuna isompiin palveluihin. Niissä on varmasti potentiaalia kasvattaa määrää ja tunnettavuutta ylöspäin. Solarium on tutkimuksen mukaan todella pienessä asemassa palvelujen kokonaisuutta joka vastaa esimerkiksi sen pieniä vuosittaisia myyntimääriä. Tutkimuksessa oli palveluihin liittyvä avoin kysymys, ”mitä palvelua kaipaisit ja miksi”, mutta se ei yllätykseksi saanut vastauksia.



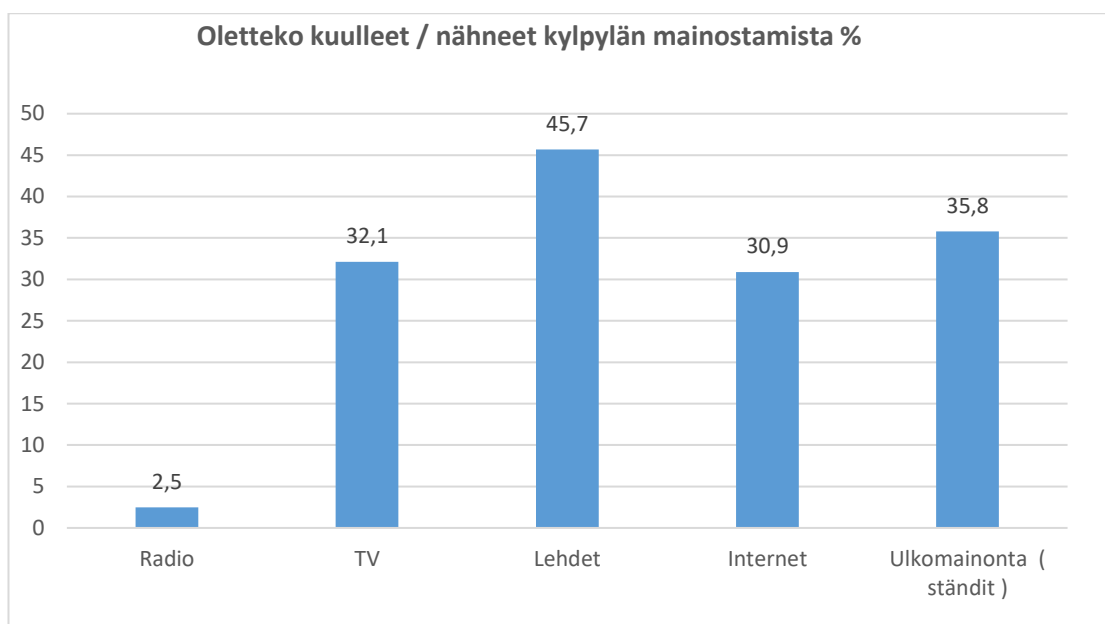
KUVIO 10. Ympyröi teille tutut kylpyläpalvelut prosenteissa

Kylpylän alakerrassa toimii laaja hoito-osasto, joka haluttiin liittää tutkimukseen mukaan. Kysymällä ”Oletteko käyttäneet hoito-osaston palveluja”. Tarkoituksena oli selvittää, onko kylpylän asiakkaiden ja hoito-osaston välillä yhteisiä asiakkaita. Varmasti näin on, mutta tutkimuksen mukaan määrä on todella pieni (kuvio 11). Vain 7,4% vastaajista oli käyttänyt hoito-osaston palveluja, kaikki hierontaa. Määrä on pieni ja antaa aihetta tämän osa-alueen johdosta mietinnälle sekä jatkotutkimukselle, miten määrän voisi saada nousemaan. Etäisyys hoito-osaston ja kylpylän välillä on pieni, mutta selkeästi nykytilassa kylpylä mielletään omaksi kokonaisuudeksi ja hoito-osasto erilliseksi palveluksi.



KUVIO 11. Hoito-osaston palvelujen käyttö

Liiketoiminnan yksi keskeisistä toiminnan osa-alueista on markkinointi. Kylpylää markkinoidaan ympärivuotisesti. Tutkimuksessa haluttiin nostaa pääkategoriat eli radio, tv, lehdet, internet sekä ulkomainonta ja tutkia, miten näissä vastaajien valitsemit vaihtoehdot muotoutuvat (kuvio 12). Tutkimuksen perusteella mikään vaihtoehdoista ei noussut selkeästi suosituimmaksi vaihtoehdoksi, vähiten prosentuaalisesti sai selkeästi kannatusta radiomainonta. Tutkimus tukee selkeästi mainonnan jatkuvuutta ja tärkeyttä. Internet on suhteessa myös saanut hyvän kannatuksen. Sen euromääräinen panostus markkinointiin on minimaalinen verrattuna muihin medioihin ja tämän tutkimuksen perusteella meitä on kuitenkin sieltä löydetty hyvin. Radiomarkkinointia tutkimuksen mukaan kannattaa miettiä, koska siihen on viime aikoina panostettu, mutta kuuluvuus ollut heikkoa.



KUVIO 12. Kylpylän mainostaminen

Tutkimuksessa käytettiin kahta kysymystä, jotka liittyisivät nykytilaan ja sen kehitykseen sekä kylpylän kehittämiseen. Väitteet olivat ”Kylpylässä on parasta” (kuvio 13), sekä ”Kehitysehdotuksia”. Näiden kahden laadullisen kysymyksen kautta tavoite oli saada esille tämän hetkisen merkittävimmät vahvuudet ja mitä asioita kylpylän toivottaisi kehittävän.

Lähes jokainen oli vastannut avoimiin kysymyksiin jotain. Kylpylässä on parasta kysymykseen, tuli hyvin erilaisia vastauksia noin viisitoista eri asiaa, mutta silti melko selkeästi niistä erottui kuuden kärki. Lämmin vesi koettiin ehdottomasti parhaimpana asiana ja noin joka viides oli sen vastannut. Seuraavaksi eniten kannatusta oli saanut rentouttava ympäristö, jonka oli kirjoittanut 11,1% vastaajista. Hyvä palvelu ja henkilökunta, vauvauinti sekä liukumäet saivat tasaisesti noin 10% vastaajien suosion. Peräti 8,7% vastaajista oli laittanut sijainnin parhaaksi ominaisuudeksi. Ohessa muutamia kvalitatiivisia vastauksia:

” Ensimmäinen käynti ja mukavan rentouttava kokemus”

” Perheille paljon uintitilaa”

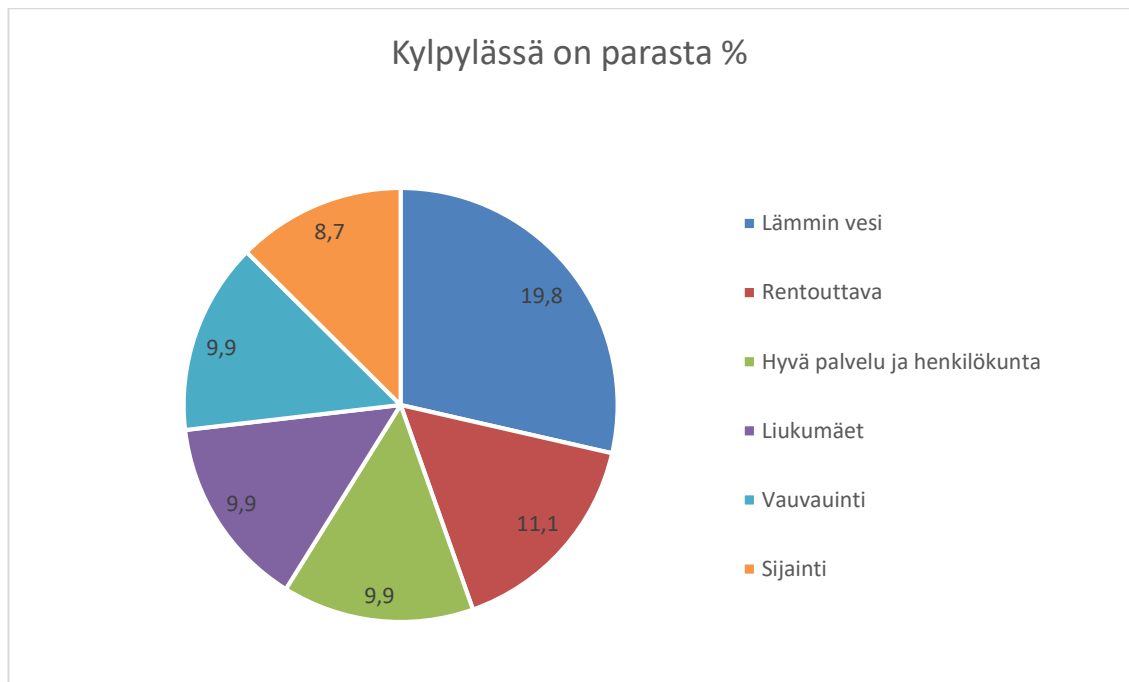
” Erinomainen veden lämpötila”

” Mukava tuttu paikka, ihana palvelu ja henkilökunta”

” Parasta on kylpylän olemassaolo”

” Parasta on rentoutuminen”





KUVIO 13. Kylpylässä on parasta

Kysymykseen kehitysehdotuksia tuli hyvän paljon erilaisia vastauksia noin 25 eri ehdotusta. Suosituimmat kehitysehdotukset olivat silti vaivatonta nähdä. Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että kylpylässä eniten kehitettävää on siisteydessä. Lähes yhtä monta, eli kahdeksan vastaajaa olivat valinneet matalammat hinnat tai yleensä hintojen laskujen tärkeimmäksi vahvuudeksi. Mielestäni hyviä kehitysideoita oli paljon, joista muutama lisätty alle:

” Lepohuone ”

” Isompi perhe, edullisemmat hinnat tarpeen ”

” Teemaillat kuten kynttiläuiinnit ”

” Snorklaus / sukelluskurssit ”

” Valojen käyttö, eri värispoteilla luomaan tunnelmaa”

## 8. LOPPUYHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää kylpylän nykyistä toimintatapaa eli liiketoimintaa, analysoida sitä kriittisesti ja löytää rakentavia kehitysideoita kävijöiden sekä myynnin lisäämiseksi tulevaisuuteen. Työn alussa tuotiin tarkoituksella esille melko kattavasti eri ajanjaksojen tuotto - ja kulurakennetta. Tarkoitus oli, että nämä tulokset antoivat tärkeää informaatiota ja perusteita tutkimukselle ja liiketoiminnan kehittämistarpeelle.

Tilastollisesti voidaan huomata, että nykyinen hiljaisen kauden kulurakenne ei ole kilpailukykyinen ja kulut ovat suhteessa tuottoihin merkittävät. Samoin nykyhetken tilastoissa tuli esille selkeästi päätuoteryhmät ja erityisesti alennettuja hintoja käyttävien asiakkaiden määrä sekä merkitys vuositasolla normaalihintaisen kävijöiden rinnalla. Tämä korostuu etenkin pitkällä hiljaisella liiketoimintakaudella sesonkien ulkopuolella.

Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille edullisemman arkihinnan merkitys, jota puolsi myös nykytilassa sen osuus kokonaismyynnistä. Jokainen asiakas pienentää kylpylän suuria menoja ja isompien asiakasvolyymien kautta voidaan saavuttaa laajemmin tavoitetekohderyhmä, saavuttaa kannattavuutta ja myös kilpailuetua. Kylpylän on vakavasti mietittävä ja kokeiltava, onko hintojen alentamisella suora vaikutus asiakasvolyymien kasvattamiseen ja sitä kautta saatavaan liiketoiminnalliseen yrityksen kasvuun.

Kylpylän ja vesipuiston osalta toiminta on hyvin sääherkkää, johon ei voida vaikuttaa. Etenkin kesällä sään merkitys on merkittävä. Suomen olosuhteet rajaavat kesäsesonkia lyhyeen aikaan, kun taas Aspro-ryhmän pääosassa puistoista koko vuosi on selkeää lomakautta ja sesonkia. Kylpylälle isoimman osan vuosikellosta muodostavat matalan sesongin kaudet, mutta toisaalta lomasesonkien kautta tehdään pääasiallinen tulos. Toiminnan kannattavuuteen tarvitaan parannuksia erityisesti hiljaisilla kausilla.

Tilastollinen osuus nykytilasta osoittaa melko selkeästi, että investoinneilla on merkitys asiakasmäärien kasvuun. Pidemmän aikainen kylpylän sulkeminen pääkaton korjauksen aikana 2014 ja samalla kylpylän muut pienemmät investoinnit saivat kävijämäärän kasvamaan, vaikka kausi oli normaalia lyhyempi. Kilpailukyvyssä uudistukset ja investoinnit ovat tärkeitä ja kun niitä ei ole edellä mainittujen projektien lisäksi kylpylälle tehty viime

vuosina, suunnassa ei olla nähty muutosta. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi liukumäkiuudistus vaikuttaisi kävijöiden ja myynnin kehitykseen. Toisaalta kylpylän tulisi tehdä myös pienempiä uudistuksia, joilla voi olla suotuista vaikutus asiakasmääriin. Kuten tutkimustuloksissa tuli ilmi, tällaisia voisi olla esimerkiksi rentouttava lepo-huonetila. Nämä uudistukset eivät välttämättä tarvitse olla kalliita, mutta luovat asiakkaille kehityksen kuvaa ja parantavat yrityksen kilpailuetua sekä imagoa.

Kylpylän tärkeimmät vahvuudet on tiedostettava ja vaalittava säilyttämään kilpailukyky. On pyrittävä vastaamaan oleellisimpaan kysymykseen, miksi asiakas valitsee juuri meidät. Yrityksen on pidettävä kiinni niistä vahvuuksista mitä jo on sekä tehtävä jatkuvaa kehitystä kohti mahdollisuuksia ja kokonaisvaltaista kilpailukykyyn parantamista.

Lämpö on strategisesti tärkein kilpailuväline, siitä on pidettävä kiinni, vaikka se on samalla myös suurin kuluerä. Kylpylä erottautuu alueella viihdekylpylänä ja tietynlaisena ”rentoutumisen keitaana”. Siksi on löydettävä energiatehokkaampia ratkaisuja ja keinoja säästää erityisesti lämmityksessä ja sähkössä. Vaikka nämä uudet menetelmät olisivat investointeina merkittäviä, ne voivat säästää pidemmällä tähtäimellä merkittävästi kuten Järvisydämessä ollaan todettu.

Ehdottomasti tärkeä asia ja jatkotutkimuksen selkeä aihealue ovat kylpylän ulkoiset kulut ja miten niitä saataisiin pienennettyä. Ne ovat tilastollisesti korkealla, niin hiljaisella kuin sesonkikaudella. Järvisydän käyttää toiminnassaan maalämpöä, samaa menetelmää on käytössä myös esimerkiksi oma-kotitaloalueilla. Tutkittavan yrityksen on otettava selvälle, voisiko tämä soveltua myös kylpylän käyttöön. Samalla on käytävä läpi nykyiset lämmitys ja ilmanvaihtojärjestelmät, onko niissä tehtävissä säästötoimenpiteitä parantamaan tulosta ja kilpailukykyä. Tämän lopputyön aikana ja johdosta on itse asiassa kylpylässä jo saatu tehtyä vuoden 2017 aikana mittavia ja tuntuja ratkaisuja kulupuoleen.

Tutkimuksessa tuli esille myös paljon sellaista, mitä en osannut etukäteen tiedostaa. Esimerkiksi ravintolapalvelujen vähäinen käyttö ja tuntemattomuus asiakkaalle sekä hoito-osaston palvelujen minimaalinen tunnettavuus. Kylpylän on ehdottomasti tehtävä näille osa-alueille oma liiketoimintasuunnitelma, miten kasvattaa ravintolapalvelujen käyttöä sekä miten tiedottaa asiakkaita paremmin alakerran hoito-osastosta.

Sisäinen markkinointi ja viestintä ovat tällä hetkellä kylpylässä melko vähäistä ja tässä löytyy varmasti parannettavaa. Markkinoinnissa asiakkaat olivat tutkimuksen mukaisesti löytäneet meidät tasaisesti eri kanavoista. Internet ja sosiaalisen median osuutta tulee lisätä, koska se on suhteessa kustannustehokasta. Radiomainontaa tulee kyseenalaistaa, koska sen teho oli tutkimuksen mukaan heikkoa. Benchmarking osoitti Järvisydämen löytäneen yrityksistä tehokkaan myyntikanavan. Kylpylälle yritykset ovat olleet vähäisiä käyttäjäryhmiä, mutta tässä voi olla potentiaalia kasvattaa yhdeksi kasvavaksi kohderyhmäksi.

Käsittelin tarkoituksella valmentavaa johtajuutta teoriaosuudessa, koska mielestäni henkilöstöön kannattaa tulevaisuudessa sijoittaa entistä enemmän ja nähdä se tärkeänä resurssina kohti parempaa tulosta. ”Yhdessä olemme vahvempia”. Tutkimuksen tuloksissa kävi myös ilmi, että asiakaspalvelu ja henkilöstö ovat tällä hetkellä meille ehdottomasti yksi tärkeä vahvuus joka puolsi valmentavan johtajuuden merkitystä. Työtehtävissäni olen huomannut, että vaikka henkilöstön ajatukset ja ideat koetaan tärkeinä, he eivät välttämättä pääse aina mukaan organisaation kehitystyöhön. Työntekijöillä on ideoita tai piileviä taitoja voimavaroina, jotka eivät välttämättä pääse toteutumaan, kun noudatetaan perinteistä johtamiskulttuuria. Tähän vastauksena ja hyvänä johtajan työkaluna on tulevaisuudessa mielestäni juuri valmentava ja osallistuva johtamiskulttuuri kylpylän jokapäiväisessä toiminnassa.

Koen, että työyhteisön viihtyvyys on tulevaisuudessa hyvin tärkeää. Toimintaa tehostetaan ja työntekijöillä työkuormaa on entistä enemmän. Tehtävä ei ole johtajalle helppo, mutta olemassa oleviin resursseihin tulisi ja kannattaisi panostaa. Olen omassa johtajan tehtävässä aloittanut muun muassa kannustin ja palkitsemisjärjestelmät, joilla motivoidaan työntekijöitä hyvään työhön. Näiden, vaikkapa ravintolan lahjakorttien ostohinta voi olla muutamia kymmeniä euroja kuussa, mutta hyöty ja merkitys työntekijälle huomattava. Samoin virkistystoiminta esimerkiksi ulkoiluretkien muodossa henkilöstön kanssa ovat tärkeää yhteistä toimintaa lujittamaan yhteishenkeä ja työilmapiiriä.

Palvelumuotoilua käsittelen työssäni koska se on samalla hyvin kiehtova maailma ja kilpailullisesti tärkeä asia. Palvelumuotoilussa saatiin konkreettisia kilpailukykyyn vaikuttavia hyviä kehitysehdotuksia, jotka toimivat hyvänä apuna tämän työn tutkimuskysymysten laadinnassa.

Asiakas on keskiössä aina ja takaa loppujen lopuksi yrityksen toiminnan. Kylpylän on entistä voimakkaammin jatkettava erinomaista asiakaspalvelua ja ottaa asiakkaita tiheämmin mukaan yrityksen toiminnan suunnitteluun, esimerkiksi vastaavien, toistuvien asiakaspalautekyselyjen / palvelusafarikokeilujen avulla. Näin asiakas kokee itsensä tärkeäksi ja palautteensa merkittäväksi.

Mielestäni kilpailukyvyn tutkiminen ja menetelmät olivat kiehtovia. Aihealue on laaja ja koko yritystoiminnan kehittäminen ei ole helppoa ja yksipuolista. Toimintaan pitää sitouttaa koko henkilökunta ja lähdettävä liikkeelle askel ja tehtävä kerrallaan. Selkeästi ja määrätietoisesti. Tämä opinnäyte antaa aihetta myös jatkotutkimuksille. Seuraavaksi voisi tutkia, miten kylpylä on onnistunut tehostamaan kilpailukykyä. Onko tärkeimmät vahvuudet hyödynnetty toiminnassa kilpailuetuna ja pureuduttu heikkouksiin ja tässä työssä havaittuihin puutteisiin.

## LÄHTEET

Anttila, E., Lecklin, O. 2016. Menestyksen työkalut yrittäjille ja esimiehille. Kurikka: Painotalo Casper Oy

Aunola, E., Heikkinen, V.A. 2015. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Aspro Parks 2016. Luettu 13.10.2016. <https://www.asproparks.com>

Bergström, S., Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Borgman, M., Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2017. Taloustieto. [www.taloustieto.fi](http://www.taloustieto.fi)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C13.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Hämeenlinna:

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7 painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara 2009. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Hotanen, J. Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking opas. Opi hyviltä esikuvilta! Espoo: Otamedia.

IAVAA, 2010-2016. Directors montly reports.

Ilmatieteenlaitos. Kesätilastot. Luettu 13.10.2017. [www.ilmatieteenlaitos.fi/kesatilastot](http://www.ilmatieteenlaitos.fi/kesatilastot).

Järvisydän. Kotisivut. Luettu 28.8.2017. [www.jarvisydan.com](http://www.jarvisydan.com)

Kalliomäki, Anne. 2014. Tarinallistaminen, palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Karlöf, Bengt. 2010. Benchmarking-med lärande för att utveckla företag, organisationer och människor.

Kulmala, J 2014. Johda paremmin: muutoksen mestari vai uhri. Helsinki: Dm World Oy.

Liikkuva Etelä-Karjala. Kokeilukulttuuri. Luettu 16.2.2017. <http://liikkuvaetelakarjala.kixit.fi/kokeilukulttuuri>

Matkailu - ja ravintolapalvelut Mara Ry. Huvi-, Teema- Elämyspuistoja koskeva työehtosopimus.1.4.2014-31.1.2017. Luettu 21.11.2017. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4084-EK008Huvipuisto1404.pdf>

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, K. 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Opetushallitus. Taloustieto. Luettu 17.2.2017 [http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset\\_6.html](http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_6.html)

Puolamäki, E. 2007. Strategisen johdon laskentatoimi. Turku: Tietosanoma.

Puuharyhmä Oyj, Työntekijäopas 2016

Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rissanen, T.2007 Kilpailu markkinoilla. Yrittäjän käsikirja. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ristikangas, M-R, Grünbaum, L.2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Shuttleworth Martyn. Quantitative Research design. 2008. Luettu 1.10.2017. <https://explorable.com/quantitative-research-design>

Strömmer, P., Mäki-Hokkonen, M. 1998. Benchmarking käsikirja. Nopea oppiminen-Ylivoimainen kilpailuetu. Lahti: Esa, Print Oy.

Tuulaniemi, Juha. 2001. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vilkkumaa, M.2007. Viisas yritys. 11 askelta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wasaline. Kotisivut. Luettu 21.11.2017 <https://www.wasaline.com/fi/press/wasalinella-vahva-q3-tulos-nousua-kaikissa-segmenteissa/>

## LIITTEET

### Liite 1. Kysymyslomake

#### ARVOISA ASIAKKAAMME!

Tyytyväisyytenne on meille erityisen tärkeää. Tällä lomakkeella voitte antaa meille palautetta, jotta me puolestamme voisimme kehittää omia toimiamme entistä paremmaksi. Annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisina.

Vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan.

#### 1. Sukupuoli

a) Mies

b) Nainen

#### 2. Ikä

a) Alle 20-vuotias

b) 20-35 v

c) 36-50v

d) yli 50v

Mukanani on 4-12 vuotiaita lapsia

a) Kyllä

b) Ei

#### 3. Asuinpaikkakunta

a) Vaasa b) jokin muu, mikä \_\_\_\_\_?

#### 4. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 0 – 4 tai vastaa kirjallisesti viivalle

(0 = En osaa sanoa

1 = Täysin erimieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Jokseenkin samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä)

a. Kylpylän nykyinen lipun hinta on sopiva

(Normaalit hinnat aik. 17€, 4-12v, eläk. / opiskelijat 12€, perhe 49€

**0**

**1**

**2**

**3**

**4**



b. Kylpylään tuloon vaikutti edullisempi arkihinta klo 10-17 10€ / hlö

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>		<b>4</b>

c. Mikä olisi teille sopiva arkihinta kylpylään?

---

d. Nykyiset kylpylän aukioloajat ovat sopivat

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>		<b>4</b>

e. Nykyinen sulkemisajankohta viikolla on liian aikaisin klo 20.00

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>		<b>4</b>

e. Mikä on kylpylään teille soveltuvin vierailuajankohta viikolla

Klo 7-10	b. Klo 10-15	c. Klo 15-18
d. Klo 18-20		

**5. Jatka arviointia seuraavia väittämiä asteikolla 0 – 4 tai vastaa kirjallisesti viivalle**

(0 = En osaa sanoa	1 = Täysin erimieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä
3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Täysin samaa mieltä)	

f. Kylpylän pukeutumistilat ovat toimivat

**0** **1** **2**

**3** **4**

g. Kylpylän saunaosasto on monipuolinen

**0** **1** **2**

**3** **4**

h. Kylpylän allastilat ovat rentouttavat

**0** **1** **2**

**3** **4**

i. Kylpylä on siisti

**0** **1** **2**

**3** **4**

## **6. Ravintolapalvelut**

j. Oletko ruokaillut ravintolassamme?

Kyllä

En

k. Kokemuksesi & palaute kylpylän ravintolapalveluista

---



---



---

## 7. Muut palvelut

l. Ympyröi teille tutut kylpylän palvelut

- a. Aamu-uinti      b. Uimakoulu      c. Vauvauinti
- d. Syntymäpäiväjuhlat e. Ravintolapalvelut      f. Solarium      e. Kylpyläkäynti

m. Mitä palvelua kaipaisit, miksi

---



---

n. Oletteko käyttäneet hoito-osasto (Relax) palveluita      Kyllä      Ei

o. Jos vastasitte kyllä, ympyröi seuraavasti mitä käytitte

a. Kampaaja b. Hieronta / Naprapaatti hoidot      c. Akupunktio hoidot

p. Oletteko kuulleet / nähneet kylpylän mainostusta (voit ympyröidä useamman)

a. Radio      b. Tv      c. Lehdet      d. Internet      e. Ulkomainonta (a-ständit)

## 8. Kylpylässä on parasta

---



---



---



---

## 9. Kylpylässä on kehitettävää

---



---



---

**Kiitos vastauksistasi!**

## Liite 2. Järvisydän kysymykset

### JÄRVISYDÄN KYSYMYKSET

Teen työni ohella Palveluliiketoiminnan johtamisen kokonaisuutta (Ylempi Amk). Työni yksi osa-alue olisi benchmarking ja siihen mielestäni parhaiten sopisi juuri Teidän yrityksenne. Kylpyläanne ja koko yritysilmistö edustaa todellista innovatiivisuutta ja elämyksellisyyttä sekä poikkeaa perinteisistä kylpylöistä. Lisäksi olette käyttäneet uutta teknologiaa, josta olisi mielenkiintoista kuulla enemmän. Lopputyöni käsittelee kilpailukykyä ja tutkin sitä oman työpaikkani kylpylän puolesta. Siihen liittyen tässä menetelmässä tarve olisi saada keskeisin sisältö liittyen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen.

1. Mistä teille tulee asiakkaat matalana sesonkina / korkeana sesonkina (suurimmat asiakasmäärät ja volyymit?) Esim. Talven hiljaisemmat kuukaudet, kesäkausi jne.
2. Pääsegmentit asiakasryhmissä? Esim. lapsiperheet, yritysvieraat jne.
3. Lähimmät kilpailijat?
4. Mitä markkinointikanavia käytätte (tärkeimmät)?
5. Mitkä koette tärkeimpinä vahvuuksina? Mitkä heikkouksina? Mitkä ovat kilpailukyvyn kannalta oleelliset asiat mielestänne?
6. Miten hyödynnätte maalämpöä lämmityksessä? Paljonko sen kautta saatte laskennallisesti säästöä verrattuna sähkö / kaukolämpö?
7. Oliko maalämmön asennus kallis investointi rakennusvaiheessa? Mistä idea siihen syntyi?
8. Asiakkaat, miten sesongit vaikuttavat ja mitkä ovat teille tärkeimmät sesongit / hiljaisimmat ajankohdat?
9. Henkilöstön määrä / erot sesongin ja sesongin ulkopuoliset kaudet?

10. Hintaluokat kylpylään, onko hinnat aina samat vai onko myös alennettuja hintoja?
11. Onko käytössänne aurinkopaneeli? Mikäli on, mikä sen vaikutus kulurakenteessa?
12. Mistä teille muodostuu kalleimmat ulkoiset kulut?
13. Oleellisimmat tuki / -oheispalvelut

**KIITOS VASTAUKSISTA**